

案例研究方法的应用

ANLI YANJIU FANGFA DE YINGYONG

（第2版 校订新译本）

罗伯特·K.殷 著

周海涛 等译

齐 心 校



ANLI YANJIU FANGFA DE YINGYONG

本书的这个版本是对2004年中译本的校订新译本。

本书结合案例研究方法的理论，为读者提供了一些应用案例研究方法进行研究的“案例”。这些“案例”都是由作者本人主持完成的，对意欲采用案例研究方法进行研究的读者能起到一种范例的作用。为了提高本书的普遍适用性，作者在选取案例时没有局限于某一个领域，而是涉及教育、社区发展、法律实施、毒品滥用和预防、企业转型、地区经济发展、公共卫生等社会科学研究的诸多方面。

对于本书的阅读，我们有三点建议：

- 本书讲述的每个案例，都建基于案例研究的基本理论，这些基本理论均详述于其姊妹篇《案例研究：设计与方法》一书，因此，将两本书结合起来阅读效果更好。
- 在讲每个案例前，作者都提供了相应的材料框，这些材料框是理解相应案例研究的理论基础，因此，对书中22个材料框的理解十分重要。
- 书中案例的排版形式变化也传递了某种进行案例研究的方式(如：本书第5章的变化)，因此，这些版式变化绝不是可有可无的，读者应该去理解这些变化的意义。



ISBN 978-7-5624-3278-4

9 787562 432784 01>

定价：23.00元

案例研究方法的应用

ANLI YANJIU FANGFA DE YINGYONG

（第2版 校订新译本）

罗伯特·K.殷 著
周海涛 李永贤 李宝敏 译
齐 心 校



重庆大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

案例研究方法的应用:校订新译本/(美)殷(Yin,R.K.)著;周海涛等译.—2版.—重庆:重庆大学出版社,2009.1
(万卷方法)
ISBN 978-7-5624-3278-4

Ⅰ.案… Ⅱ.①殷…②周… Ⅲ.社会科学—研究方法 Ⅳ.C3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第163715号

案例研究方法的应用
(校订新译本)
罗伯特·K.殷 著
周海涛 等译
齐 心 校
责任编辑:雷少波 杨逐原 版式设计:雷少波
责任校对:任卓惠 责任印制:赵 晟
*
重庆大学出版社出版发行
出版人:张鸽盛
社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内
邮编:400030
电话:(023) 65102378 65105781
传真:(023) 65103686 65105565
网址:http://www.cqup.com.cn
邮箱:fxk@cqup.com.cn (营销中心)
全国新华书店经销
四川省内江市兼升印务有限公司印刷
*
开本:940×1360 1/32 印张:5.875 字数:162千
2004年11月第1版 2009年1月第2版 2009年1月第3次印刷
印数:6 001—9 000
ISBN 978-7-5624-3278-4 定价:23.00元

作者简介

罗伯特·K.殷

COSMOS 公司总裁。COSMOS 公司是一家从事社会科学应用研究的公司，在过去的几十年中，该公司成功完成了几百个联邦、州、地方机构以及私人基金会委托的研究项目。殷博士至今仍然主持着许多研究项目，包括一些采用案例研究法的研究项目。本书中所引述的许多案例研究实例，都出自于 COSMOS 公司已完成的研究项目。该公司位于华盛顿特区的大都会地区（贝塞斯达，马里兰州），从 1980 年开业，一直运营到今天。

殷博士成果颇丰，发表过许多专著和论文。他的第一本有关案例研究方法的专著《案例研究：设计与方法》一书，已经出版过 3 个版本（1984 年版，重印了 8 次；1989 年版，重印了 11 次；1994 年版，重印了 13 次）。殷博士是 COSMOS 俱乐部的成员，还曾在美国会计总署做过访问学者。殷博士以优异成绩毕业于哈佛大学历史系，获得学士学位，后就读于麻省理工学院，获得脑识别学方面的博士学位。

译者的话

《案例研究方法的应用》一书，是《案例研究：设计和方法》（第 1 版于 1989 年出版，2003 年出版了第 3 版）的姊妹作。相比较而言，《案例研究：设计和方法》倾向于从概念和逻辑关系角度去把握案例研究这种方法，本书则提供了关于案例研究的操作指南并且引用了大量著名的案例。本书源于运用案例研究方法历时较长的作者及其同伴进行研究的精彩片段，用案例研究的基本原理，审视、设计、实践、呈现了具体的研究“故事”，蕴含着有价值的体会和分析。

本书具体列示了不同案例研究的方法基础、框架结构和技术要求，尤其展示了如何把“原理”和“故事”结合起来，用案例研究方法论的基本原理观察、解释社会现象，以帮助读者在阅读《案例研究：设计与方法》的前提下更好地发掘和提升各自的案例研究能力。

本书由“理论在案例研究中的作用”（第 1 章）、“描述性案例研究”（第 2 章和第 3 章）、“解释性案例研究”（第 4 ~ 7 章）、“跨案例研究”（第 8 ~ 10 章）等四部分共十章组成，在整体上至少具有四方面独到之处：

一是案例主题的多样性。本书是包括一系列主题的多种实例，涉及诸如教育（第 1 章和第 3 章）、法律实施（第 7 章）、公共卫生（第 8 章）、毒品滥用的预防（第 2 章）、当地经济发展（第 1 章）、职业培训（第 1 章）、社区组织（第 2 章）等领域，这些从不同视角进行的观察分析，无疑会实现作者“使每个读者

都能至少发现一个与他(或她)进行的案例研究有直接关系的应用"的初衷。

二是案例对象的真实性。作为"第一读者",我们感到被引用的案例全部来自 COSMOS 公司投资项目的最大好处在于,所述所议都是作者亲身经历或实际观察的事例,没有虚构,不事雕琢,都是活生生的真实故事。

三是案例过程的趣味性。像上面提到的各类主题,均是社会科学领域中常见的又不乏挑战的主题,因而它们不仅从案例角度提示和阐明了基本的研究方法,而且本身也是生动有趣和引人入胜的故事,从而展示了案例研究方法论简约性和案例研究现象复杂性之间的辩证关系。

四是案例方法的普遍性。本书精选的案例有意识地涵盖了案例研究中常遇到的重要策略和方法,从研究设计到研究报告中都体现和反映了与《案例研究:设计和方法》的高度一致性,实现了理论与实践的巧妙结合。

我们翻译这本案例研究"故事集"的最大愿望,是介绍一套运用案例研究方法的实践摹本,以之为参照,分享其中诀窍,进而体味在社会科学研究中获取一柄"拐杖"之乐。

所译必有疏漏,恳请专家、读者惠赐批评意见!请致电邮:zhouhaitao02@tsinghua.org.cn.

周海涛

英文版前言及致谢

也许你是资深学者,也许你是后起之秀,无论怎样,你之所以看上这本书,都可能出于如下两个(也许只有这两个)理由之一:①你已经决定采用案例研究法进行某一研究,正在寻求更多帮助以提高研究技能;②你对是否采用案例研究法还心存疑虑,希望接触详细、具体的案例,以此来帮助下定决心。为向读者提供这两方面的帮助,本书纳入了大量的涵盖多个学科领域的详细案例。同时,为了使本书涵盖面更广,更通俗易懂,本书中所引的很多案例都经过了压缩和精简,但保留了必要的技术特征,以说明如何成功实施一个案例研究。

本书是《案例研究:设计和方法》一书的补充,可谓其姊妹篇。《案例研究:设计和方法》第1版出版于1989年(其第3版同样刊行于2003年),书中提供了关于案例研究的操作指南,并引用相关刊物和著作中的大量案例,这些例子也许算不上著名,但却是人们比较熟悉的,然而,该书并未包括任何实际的案例。相对来说,本书详细分析了十几个采用案例研究的实际例子。此外,与1993年版相比,本书的10个章节中纳入了大量的当代的最新案例,只有第1章与本书的前期版本有交叉重叠之处。

本书1993年版中的所有案例全部来自COSMOS公司的研究项目。COSMOS公司是一家应用性社会研究机构。早在1980年,COSMOS就开始采用案例研究法进行研究。在过去十余年中,该公司的案例研究项目覆盖了不同学科领域,本书中搜集的

这些案例是从中精选而来的。更重要的是，精选的案例研究贯彻了案例研究从设计到撰写研究报告的一些原则。因此，这些实例指出了案例研究中的常见问题并给出了解决方法。

在此要感谢曾给本书以帮助、鼓励和支持的所有同仁。应用性社会研究方法系列丛书的编辑 Leonard Bickman 教授和 Debra Rog 博士，从一开始就给予了大力支持，他们对案例研究在社会科学方法中如何定位提出过精辟的见解，并不断鼓励笔者写出关于这个课题的更优秀的书稿。此外，还要感谢联邦机构和其主管研究立项的官员，他们资助并且长期支持运用案例研究的科研项目（本书各章节做了大量的引用），使案例研究得以顺利开展。

研究同仁也给了我大量的启迪。较早的时候，与大学院校之间的联系都和所教课程有关，这些课程是在麻省理工学院、美洲大学（华盛顿）以及由丹麦的奥尔胡斯（Aarhus）商学院暑期培训中进行的。

最近，来自许多大学的合作研究伙伴与研究小组参加了 COSMOS 公司的案例研究项目研讨会。在研讨会上和有关的电子邮件交流中，大家就如何运用案例研究法来完成研究任务做了很多探讨，提出了关于案例研究主题、方法的特定的应用问题，这些都给案例研究以新的启迪。

同样，COSMOS 公司的员工和顾问一直在为案例研究和相应项目而努力，他们创设了令人振奋的研究氛围，20 年过去了，这种研究氛围不断完善，达到了前所未有的良好状态。在编撰本书过程中，COSMOS 公司的 Dawn Kim，Bob Johnson 和 Tonia Quintanilla 三人给了我特别的帮助，Dawn Kim 帮助追溯和回忆与实施每个案例研究相关的情境；Bob Johnson 编制图表；Tonia Quintanilla 则对正文特别是数字和图表进行编辑排版，以符合 Sage 出版社的体例。

最后，我将本书献给我的夫人 Karen。她既是我的朋友，又是儿子 Andrew 的母亲。她对我寄予很高的期望，正是她的爱

给予我莫大的支持，伴随我度过了写作、旅行以及思考书中观点的许多时光。Andrew 现在 10 岁了，他像 Karen 一样，也为案例研究有关材料的复制而备受煎熬。感谢所有给予我支持、关爱的人。

罗伯特·K. 殷



目录

第 3 部分　解释性案例研究

第4部分 跨案例分析



导 论

案例研究一直是社会科学研究的一种重要形式。研究者采用该法,可能是对该方法情有独钟,也可能是受下列情境的制约而采用该方法:①宽泛而不是狭窄的研究主题;②包括前后联系的、复杂的多个变量而不是孤立的变量;③需要依靠多种而不是单一的证据来源。

该方法应该成为某个或某组社会科学家常常用到的几种方法之一。其他方法包括做调查、设计和执行实验、运用定量模型分析档案记录、处理历史文档(如史料编纂学)以及做定性研究(如民族志学)。不同方法各有优缺点。根据实际情况,案例研究可以单独使用,也可以与其他方法结合使用。

很多研究者和学生一直期望或需要对多种主题进行案例研究,如:商业和组织问题、教育、青少年成长、家庭研究、国际事务、技术创新以及社会问题等。此外,案例研究很早就已成为对公共政策以及商业和公共管理领域进行研究的常用方法。

20 世纪后期,对具体计划、项目、倡议、场所的案例研究已经成为评估研究[①]的重要组成部分。在评估时,一般用案例研究来记录和分析实施过程,因此案例研究和过程评估相联系。不过,正如本书部分案例研究所表明的,案例研究方法也能够并且已经用于记录和分析由公众或私人资助的项目——如由联邦机构发起的项目或由私人基金会资助的计划——的结果[②]。同时,这些案例研究不是作为教学工具而运用的,以教学

①校者注:这里的评估研究指的是对事物的状态和进程进行评估的研究。

②校者注:过程和结果是评估的两个重要方面。

为目的的案例研究不是本书探讨的重点。

然而,在几乎所有的社会科学研究方法中,案例研究得到的关注与指导可能是最少的。方法论文献很少涉及这一主题。有关设计和实施案例研究的课程很少见。尽管许多教材论述了与案例研究密切相关的方法——定性研究法,但直接论述案例研究方法的并不是很多。而且,现有的信息传播模式没有提供空间来发展或传递这方面的指导信息。例如,学界还没有专门探讨案例研究方法的学术刊物。

同样,有关社会科学一般方法和评估研究特殊方法的最常见的教材对案例研究方法也鲜有涉及,即使有所涉及,也往往一带而过。应该注意的是,如果仅仅简单介绍案例研究法,那么这种概述很可能是误导性的,典型的是将案例研究与定性研究或不太令人满意的准试验设计相混淆。可以说,除了与这两类研究方法的不同外,案例研究法有其自身的方法和理论基础,但人们并未充分认识到这一点。

《案例研究方法的应用》一书试图在一定程度上填补这一空白。本书提供了大量采取案例研究法的研究实例。所有这些例子都来自于由笔者设计或执行的已完成的较大研究项目。大部分实例作为单独一章出现[①]。这些应用实例展示了许多与案例研究法相联系的具体技术或原则,这些技术或原则在本书的姊妹篇《案例研究:设计和方法》(Yin,2003)中曾有详细阐述。通过接触这些具体的应用实例,有经验的研究者和初入此道的学生都能更好地在自己的研究中效仿这些技术和原则。

本书的多种适用性

在任何情况下,案例都有其特殊性。因此,对某一特定案例感兴趣的学者都是凤毛麟角。一些案例可能与你手头正在从事或打算进行的研究项目直接相关,而其他案例则可能与你

①第1章实际上包括5个不同的案例研究,第5章包括3个不同的案例研究。其他的章节仅限于使用1个单案例研究或1个多案列研究。

目前的研究并无任何关联，且包含晦涩难懂的专业词汇。

鉴于此，为使本书尽可能地引人入胜，对尽可能多的研究者有所帮助，笔者在编著本书时运用了两种策略：第一，本书纳入了来自许多学科领域的多种实例，目的是使每个读者都能至少发现一个与其正在进行的研究有直接关联的例子；第二，这些实例经过组织，涵盖了不同的方法论问题。首先让我们来看看它的多样性：

本书包含许多有关地方社区的案例研究的成功实例，因为社区事务是公共领域案例研究常见的主题。这些案例涉及地方事务的广阔领域，例如教育（第 1 章和第 3 章），法律实施（第 7 章），公共卫生（第 8 章），药品滥用的预防（第 5 章），地方经济发展（第 1 章），职业培训（第 1 章），社区组织（第 2 章）。同样是在地方层次上，某种形式的社区合作或组织间合作（第 1 章和第 5 章）也是许多领域都关心的主题。最后，如何理解城市服务创新在经历较长一段时期后成为常态或延续下去的特殊问题，也是其中一个案例研究的主题（第 1 章）。

本书还为那些关心大学的研究者提供了两个对此类机构的通常都是重要的行政性问题的案例——技术性职能的计算机化（第 4 章）及大量研究申请书的提交（第 9 章）。

除了上述公共部门和非盈利性部门之外，本书还包含两个有关制造类企业的运营（第 6 章和第 8 章）和高科技工业园区（第 1 章）的研究实例。另外，本书中还有一个案例是关于一个常见但尚未得到很好理解的传播或扩散过程的，它涉及在自然灾害研究中的一些好的思想是如何最终被应用于商业领域和公共领域的实践（第 1 章）。

本书并未出现有关个人的案例（这是一种常见的案例研究类型）的研究实例。这种类型的案例研究广泛出现在临床文献中（如：临床心理学、精神病学以及社会工作），出现在传记和名人的口述史中，出现在相关领域诸如犯罪学及其对罪犯原形的案例研究中。本书缺少这类案例研究，并不是因为该类案例研究不重要，而是因为多年来最大的挑战似乎来自于如何开展对制度或组织现象的案例研究。这是本书选择案例的一个特点。

本书涉及的方法和篇章结构

涉及的方法

本书具有吸引力并对广大研究者提供更多启示的另一秘诀在于本书写作的方法:所选案例有意识地涵盖了案例研究中常遇到的重要方法类型。本书10章可分为4部分,每一部分都涵盖一个重要的用来设计或进行案例研究的方法类别。

- 第1部分:理论在案例研究中的作用,包括探索性、描述性、解释性案例研究的例子(第1章)。
- 第2部分:描述性案例研究的例子(第2章和第3章)。
- 第3部分:解释性案例研究的例子(第4~7章)。
- 第4部分:跨案例或多案例研究的例子(第8~10章)。

这四部分的目的是把你的注意力引导到最常用的案例研究类别上去。譬如,想做一个描述性案例研究,你应当首先翻阅第1部分和第2部分的例子。

在这四部分中,第1部分不属于任何类型,需要多做一些说明。案例研究中理论有可能成为唯一重要的支点。理论不仅对设计研究方案有帮助,而且是概括研究结论的工具。理论的这种重要作用是好的案例研究(无论是单个案还是多个案)不可或缺的。因此,第1部分阐明了如何把理论观点整合到探索性、描述性、解释性案例研究中,也说明了理论如何在案例选择过程中发挥作用。即使在该书中你没有得到其他方面的借鉴,仅仅是理解理论的应用、正确评价第1部分的例子,对于设计出现实的、有用的和具有概括性的案例研究也是大有裨益的。

虽然本书四部分或章节的标题都没有明确涉及案例研究的最新应用——在评估性研究中的应用。但是,书中有三章(第5章、第7章、第8章)分析了该方法在评估研究(这些研究都是COMOS公司所进行的评估项目的一部分)中的作用。如果你主要想了解案例研究是如何被用于现在的评估研究的,可

以立即翻阅这三章。[①]

为了能给读者以更详细的指导，本书的每一个章节都对所引述的案例的研究方法及背景进行了简要描述与介绍。全书有 21 个材料框，每个材料框包含该章所用研究方法中的一个重要概念或术语，都能帮助你更容易地理解正文。而且，每个材料框简要地交叉引用了本书姊妹篇《案例研究：设计和方法》（2003 年版）中可供参考的内容，从该书中你能获得关于特定概念或术语的更多信息。

总之，本书收集案例研究的目标，除了覆盖各种领域外，还应涉及开展案例研究时最常遇到的各种方法论问题。表 A.1 列示了各种方法主题的全面的交叉情况，可参考姊妹篇中相应章节。交叉涉及以章节为顺序的正文和 21 个材料框。按行横读显示本书包含的各种方法概念或术语的应用的章节，按列纵读提示本书姊妹篇中包含的其他的方法材料。

本书的框架结构

各章内容可简要概述如下：

第 1 部分：理论。第 1 章阐述了如何利用理论概念。不管是探索性、描述性或解释性案例研究，理论是成功进行案例研究的最重要的策略之一。因此，第 1 部分内容包括：在案例研究之初形成基本概念，定位其在相关研究文献中的地位；确定分析单位；确立选择和筛选案例的标准；提出相关变量。这些步骤在下面五个不同的案例研究中得到说明：

- 城市服务创新怎样常规化。
- 在地方层次上将职业培训与经济发展联系在一起。
- 如何吸引高新技术公司进入科技园区。
- 研究发现是如何、为何转入实际应用的。
- 对残疾学生的分类教育和非分类教育。

---

①有关案例研究更多的典型应用，见罗伯特·K·殷：The Case Study Methods as a Tool for Doing Evaluation, Current Sociology, Spring 1992，第 40 卷：121-137 页。

表 A.1 两本案例研究著作中的交叉主题

《案例研究:设计和方法》中的主题	《案例研究方法的应用》的章节									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	TB	TB	TB	TB	TB	TB	TB	TB	TB	TB
第1章 导 论										
案例研究与其他研究方法的比较	2									
案例研究的类型:	1									21
——探索性	◆									
——描述性	◆	◆	◆						◆	
——解释性	◆			◆	◆	◆	◆	◆		◆
定性和定量的论据		7			◆	◆	◆		◆	
案例研究评价					◆		◆12	◆		
第2章 设计案例研究										
分析单位	◆							◆15		
案例研究过程中理论的作用	◆5					◆			◆	◆
案例研究设计:	2									
——单案例设计		◆	◆	◆	◆	◆	◆			
——多案例设计	4							◆13	◆17	◆19
——整体设计		◆		◆	◆	◆	◆	◆		◆
——嵌入式分析单位				◆					◆	
通过案例研究进行归纳的复观逻辑								◆	◆	◆
第3章 准备收集资料										
案例研究的培训与准备			8							
案例研究框架		◆	◆9							
从备选案例研究中进行筛选	◆3							◆		
试验性案例研究	◆									
第4章 收集论据										
论据的多种来源		◆	◆			◆10,11	◆		◆	◆
案例研究数据库		◆6								
论据链		◆								
第5章 案例研究论据分析										
依据理论命题	◆							◆		
相对立的解释					◆		◆	◆16		
具体技术:										
——模式匹配	◆							◆	◆	◆
——建立解释	◆				◆				◆18	◆
——编年史			◆		◆	◆	◆	◆		◆
——逻辑模型								◆14	◆	◆20
跨案例分析								◆	◆	◆
第6章 案例研究报告										
案例研究报告:作为更大的、多方法研究一部分的案例研究	◆						◆			
案例身份标记:										
——真实的		◆	◆	◆		◆	◆	◆		◆
——匿名的					◆				◆	

说明:◆表示的引用章节正文中(T)探讨的主题;数字表示所引章节中的材料框

第 2 部分:描述性案例研究。第 2 章(社区组织)阐明了如何以一系列问题与答案的形式组成描述性案例研究。第 3 章(学校里的计算机)说明了如何根据时间顺序组织描述性案例研究的主题,如何分析嵌入式单位。

第 3 部分:解释性案例研究。在第 4 章中(大学计算机系),解释中隐含着内在的因果路径。解释性案例能给因果关系提供重要的线索,但不具有实验的确定性[①]。第 5 章(为防止药品滥用而形成的社区合作)的三个案例都证明,社区合作关系有助于防止药品滥用。这些案例也说明了竞争性假设是怎样弥补缺少对比性案例的不足的。第 6 章(中等规模的生产企业)运用多种渠道的证据来说明战略计划过程如何导致了组织的长远转型。第 7 章(地方法律实施)描述了地方公共部门制度创新的成果以及外部资助能否引发创新实践。该章也展示了通过追溯事件的时间顺序来帮助说明竞争性解释的正确性。

第 4 部分:跨案例分析。第 8 章(HIV/AIDS 社区计划)收集了 8 个解释性案例研究成果,每个案例研究都评价了针对某一社区群体提供的技术援助。该设计是建立在复现逻辑基础上的。第 9 章(大学科研项目的审批程序)中的案例分析了案例研究在评估研究中的作用,并展示了定量和定性数据的使用。第 10 章(转型公司)给出了一个对 14 个案例进行传统的跨案例分析的实例。

科学方法的效仿

熟悉本书之前的姊妹篇的读者都知道,其中的案例研究方法是对科学方法的模仿。科学方法构成了所有科学的基础,其主要步骤包括:

1)提出明确的研究问题。

2)提出正式的研究设计。

3)运用理论和以前的研究成果来提出正、反面假设。

---

①校者注:采用实验方法时可以对因果关系做出确切的判断,而案例研究还做不到这一点。

4)收集经验性信息来检验这些正、反面假设。

5)建立独立于任何陈述性报告、解释或结论、能经受第三方检验的数据库。

6)根据主题和研究设计进行定量或定性分析(或两种分析同时运用)。

本书延续了对科学方法的效仿。这种效仿被认为是提高案例研究质量的必要方式。鉴于此,有些人错误地认为,所谓效仿,就是像做自然科学研究那样进行案例研究。读者请注意,我们从未有过这样的说法。我认为,案例研究以“普遍的”科学哲学为基础,运用科学方法进行案例研究比不运用科学方法的质量更高一些。然而,案例研究没有必要同科学研究完全相同(正如社会科学研究不必同自然科学研究完全相同一样),这种情况应该澄清。我希望读者在澄清这些情况后,会赞同我的观点。



第 1 部分

理 论

THEORY



第 1 章 案例研究中理论的作用[1]

The Role of Theory in Doing Case Studies

依靠理论概念来指导研究设计和证据收集一直是成功进行案例研究的最重要的方法之一。这类理论概念可用于探索性、描述性或解释性(因果性)案例研究中。

案例研究的首要目标是形成初步的概念。在任何其他实证研究中形成此类概念的目的之一,是把案例研究与相关的研究文献联系起来,以便将案例研究中获得的经验进行升华,加深对主题的理解。另一个目的,是帮助定义分析单位(什么是案例),确定筛选与审查案例的标准,并指出有哪些相关变量,收集哪些数据。没有基本的理论性概念的指导,所有的选择都可能会很困难,并且可能会妨碍案例研究的正确实施。

如何将理论应用于五个不同的案例研究中构成了本章的内容。这五个案例研究涵盖了:①组织地方性服务,使创新常规化;②建立并保持组织之间的合作关系;③吸引高科技公司进驻科技园区;④对科研发现最终为何、如何应用于实践中进行解释;⑤四个州提案实行特殊教育(残疾儿童的教育)。为了证明理论性概念在案例研究中的实用性,本章提供五个不同的案例研究实例,包括探索性、描述性以及解释性(因果性)案例研究的例子。

---

①作者注:本章内容是在一篇首次发表在下列作品中的文章的基础上扩展和改编的:Hueytsyh Chen and Peter H. Rossi(Eds.), *Using Theory to Improve Program and Policy Evaluations*(pp. 97-114. 1992), an imprint of Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, Connecticut. 使用取得了授权。

什么是案例研究方法

案例研究是探索难于从所处情境中分离出来的现象时采用的研究方法。在评估研究中,此处所谓的"现象",指的是"项目"或"方案"。在有些情况下,想准确界定"项目"或"方案"是一件棘手的工作,如确定活动的开始或结束时间——便是某种现象和其(当时的)情境之间复杂互动关系的一个例子。类似的例子很多,包括在这本书后面章节讨论的多种情境,例如,社区组织与邻里、学校中个人电脑的应用、制造企业与市场(见第2、3、6章)等等。这些情形都需要用到案例研究法。

然而,把情境纳入进来成为研究的主要部分之一引发了特有的技术性挑战。首先,情境的丰富性,意味着接下来的研究可能有比数据点还要多的变量。其次,情境的丰富性还意味着研究不能依靠单一的资料收集方法,而需要多种数据来源。第三,即使所有的相关变量都是定量的,也需要运用特殊策略进行研究设计与分析。这些情况——与人类学、历史学、准试验以及调查所面临的情况相比——要求案例研究开发出一套相应的严密技术和策略,正如本书姊妹篇中所描述的一样(Yin,2003)。进而言之,首要的是把案例研究视为一种没有预设某种资料收集形式的方法。

理论在案例研究中的作用

理论在评估工作中的作用正得到越来越多的重视(Bickman,1987; Chen,1990; Chen & Rossi,1989),相应地,其在案例研究的设计和实施中也发挥着越来越重要的作用。主要的例子体现了理论在解释性(不仅是探索性或描述性)案例研究(Yin,1981a)以及基于重复设计的多案例研究中(Yin,1981b)的重要性。总之,理论对案例研究的重要性体现在很多方面,有助于:

- 选择要研究的案例,无论对于单案例设计还是多案例设计。(见材料1)
- 当进行探索性案例研究时,界定探究的对象。
- 当进行描述性案例研究时,定义什么是完整适当的描述。
- 当进行解释性案例研究时,提出竞争性的理论。(见材料1)
- 将结论推广到其他案例。

材 料 1
六种不同类型的案例研究

当案例研究用于研究而不是用于教学或传播时,理论和理论模型在各类案例研究中都是有用的。

对于研究而言,以一个2×3的矩阵为基础,至少可以将案例研究分成六种类型。首先,案例研究既可以基于单案例研究,也可以基于多案例研究;其次,无论单案例研究还是多案例研究,都可以分为探索性、描述性或解释性(因果性)三种。本章包括六种类型中的三种。

简言之,六种类型的特征如下:单案例研究只关注一个案例,而多案例研究在同一研究中包括两个或多个案例。多个案例应当加以选择以便能实现相互复现——或是得出类似的结果(原样复现,literal replication)或者基于可以预测的原因得出不同的结果(理论复现,theoretical replication)。探索性案例研究(无论以单案例研究还是多案例研究为基础)目的在于定义将要研究(不一定是案例研究)的问题或假设,或判断预定研究方案的可行性;描述性案例研究提供了对现象及其情境的完整描述;解释性案例研究提供因果关系的信息——解释事情是如何发生的。

(如需更多的信息,见:《案例研究:设计与方法》第1章之"案例研究与社会科学领域中的其他研究方法之比较"及"案例研究的若干变式"的相关内容)

由此来看,"理论"这个词不只包括因果性理论。相反,理论意味着根据与文献、政策问题或其他实际来源(substantive source)之间的联系而对研究步骤进行的设计。正确运用理论有助于划定案例研究的边界,得出最有效的设计,而且对以后归纳结论也是必要的。

本章目的在于提供基于理论的案例研究和评估方法的具体例证。别处(Yin,2003)已经引用了许多经典的例子。因此,本章以 COSMOS 公司所做的研究为主。下面五个重要实例说明如何把理论运用于探索性案例研究、选择案例、两种因果性案例研究以及描述性案例研究。

探索性案例研究

探索性案例研究也许给所有案例研究带去了最坏的名声。这种案例研究在最终确定研究问题和提出假设之前,要进行现场调研,收集资料。研究可能是凭直觉进行的,经常令人感到繁琐。但是,通过直接观察原始的社会现象来发现理论或许正是该方法的目的(Glaster & Strauss,1967)。此外,当最终的研究问题和假设被确定之后,最后的研究就不一定是案例研究了,而可能采用其他研究形式。因此,探索性案例研究(见材料2)被看作是进一步的社会研究的(而非只是其他案例研究的)前奏(e. g. ,Ogawa & Malen,1991;Yin,1991)。

城市服务创新常规化研究中使用的探索性案例研究展示了其应用(Yin, 1981c; Yin, 1982; Yin and others,1979)。现在对这一主题的研究是与"可持续性"概念联系在一起的。服务机构面临着如何使这些创新度过采纳阶段而长期延续下去的困难。这意味着一项创新被采纳 2 ~ 3 年后,显示出预期的成效,但往往随即寿终正寝。研究的政策目标是确定如何避免这样的结果。

该研究在试验性研究阶段进行了一些探索性个案研究,涉及 12 个案例和其他 90 个地点的电话调查。研究小组在探索阶段花费了很多时间,从 7 个地点(在最后的研究中全部没有用到)收集了大量数据。尽管试验性研究与正式研究的比例如

此之高(7:12),但研究小组仍有一些重要问题尚未解决。

材料 2

探索性案例研究

有关城市服务创新研究的探索阶段,显示了探索性案例研究面临的一些挑战。或许探索性案例研究的主要问题出现在研究者在后续案例研究中错误地使用了在试验阶段收集的数据。无论案例研究涉及的是单案例还是多案例,都不允许在实际的案例研究使用试验性阶段获得的数据资料。

不能百分之百地把探索性研究当真。也许刚开始时你对真正的案例研究的主要方面——提出的问题、研究的假设、数据收集方法、数据存取或数据分析方法等——并不明确,因此需要研究这些问题。一旦进行过研究,就应该认为试验或探索阶段完成了。现在,你有了完整的研究设计、全新的信息来源和全新的数据,可以从零开始进行真正的研究了。此外,试验研究也许揭示出需要使用调查、实验或其他不同于案例研究的其他方法。

(如需要更多的信息,见:《案例研究:设计与方法》第 1 章之“案例研究方法与社会科学领域中的其他研究方法之比较”及第 2 章“研究设计的要素”的相关内容)

探索性问题:需要创建一个研究框架

探索性问题事先只能粗线条地确定研究设计的概貌。首先,研究小组要选定涵盖不同城市服务的不同类型的创新。其次,研究小组要遵循回溯设计(retrospective design):即使只能以回溯的方式收集数据,也要选择创新常规化已经发生的研究地点,以便能对整个常规化过程进行研究。再次,研究小组主要关注常规化过程中的实际的行为事件,这与注重人们主观感受的另外一种方法论不同。然而,在如此广泛的主题范围内,具体的设计与数据收集的方法是不确定的。因此,试验阶段既要确定将要研究哪些创新和服务,也要确定将要采用的概念框架和操作化测量手段。

这里关键是运用一种特殊的试验框架来详细描述创新生命周期的可供选择的特征。研究小组明白"采纳—实行—常规化"大致构成了整个生命周期,但尚未形成开展经验研究所需的具体假设或测量。从这个意义上说,该框架也反映了理论的发展,而不仅仅是方法论问题。

研究小组在每个试验地点的研究完成之后都要修改这个框架。这个重复的过程促使研究小组不断地提出问题,这些问题包括:有无充分信息表明应当取消一项现有的探索性问题?是否出现了新问题,要求建立新的问题结构?现有的问题需要修改吗?研究小组还有意识地变换了访问地点。第一个访问地点涉及五项不同的创新,但不是很深入。后面的访问地点集中在一项或两项创新上,但对每项创新收集更多的数据。最后形成了针对一个完整的创新周期轮廓的研究假设和测量工具。

富有启发意义的结果和经验

试验研究帮助确定了最终对超过100个研究地点的三种城市服务(法律实施、教育、火灾防范)中的六类创新行为进行研究。然而,试验研究最重要的结果是,形成了假想的创新常规化过程的概念框架和操作性测量。可测量的组织性事件被区分为"循环(cycle)"或"通路(passage)",如表1.1所示。某些循环或通路将在常规化之前出现,而另一些循环或通路将在常规化之后出现。这个框架使数据收集和全部研究的顺利进行成为可能。

试验研究的另一个重要成果是发现:虽然在案例研究中可以只使用单一的框架,但研究小组仍必须为电话调查设计六种独立的问卷,每种问卷适用于一种创新类型。就电话调查而言,由于术语和事件完全不同,因此难于使用同一类问题。这一发现意味着研究小组有许多意料之外的工作要做。事实上,研究小组在整个试验阶段都十分排斥这一发现,因为由此增加的工作量是可想而知的。但是,仅用一份问卷显然是行不通的。

这次试验性研究说明,详尽的探索工作能够细化先前在宽泛主题范围中识别出来的关键的概念主题。我们强烈建议把试验研究作为一种工具,确保研究工作的进展能遵循某些探索

性理论,而不是只在探索阶段徘徊不前。

表 1.1　与常规化有关的组织通路和循环

资源的类型或运作	通　路	来　源
预算	创新支持从软通货向硬通货转化	延续的年度预算周期
人员:岗位	职责成为工作岗位描述组成部分或先决条件	—
职工流动	—	延续下来的新员工的引入延续下来的核心职员的晋升
职前培训	成为职业标准与职业学校课程一部分的技能	—
在职培训	—	在多个培训周期传授的技能
组织治理	创新活动获得适当的组织地位	获得广泛应用
供应与维护	代理商提供或基于长期合同的供应与维护	延续下来的设备更新

资料来源:Yin(1981 c)

案例选择和筛选:标准与程序

在案例研究中,选择所研究的案例是最困难的步骤之一(见材料3)。当你对该过程还不明确时,细化与研究目标相关的理论问题能提供必要的指导。

研究问题:在地方层次上建立职业培训与经济发展的联系

下面通过一项对地方职业培训和经济发展成就的研究来说明该(选择)过程的困难以及如何克服困难(COSMOS,1989)。这个例子包含大范围的选择过程,从中你将能全面掌握可能包括的步骤。很多研究也许不需要用到所有的步骤,或者不需如此详细,然而这个例子提供了一个全面的模板。

材料 3

筛选与选择案例

这个关于职业培训和当地经济发展的联系的案例研究,要求通过很多的(并且密集的)程序筛出合适的案例。筛选案例不能只考虑收集数据最容易、最方便的地点,还应考虑为什么需要用某一组案例。例如,你可以选择所研究现象的典型情况的案例,或选择包含不同结果的一组案例。

无论如何,候选的案例都应当经过事先的筛选,要把这一步骤纳入你的工作计划。筛选过程将需要收集足够的数据以判断是否符合事先制定的标准。最理想的情况是,在不收集很多数据的情况下,就能确定一组候选案例。换句话说,要注意避免筛选过程太宽泛或费用太大。

(详细情况见:《案例研究:设计与方法》第 3 章"筛选案例"的相关内容)

该研究的目标是研究职业培训(针对就业困难群体的)和经济发展成就之间的联系如何能带来不同的结果。对参加培训者来说,潜在的好处是更容易在朝阳产业或职业中找到工作,相应的工作岗位也更持久。另一方面,对雇主来说,大量雇员受过适当培训将使招募员工变得容易。如果职业培训和经济发展之间没有联系,则两种优势都无法实现。单纯的职业培训很容易导致偏重于难于就业的低增长工作岗位。单纯的经济发展会导致过分关注雇主的便利和资本需求,而忽视他们潜在的雇佣需要。一系列案例研究将考查各种联系状况,并分析研究这些结果是怎样产生的。尽管这类联系从概念上讲很简单,但做一个操作性的定义却非常困难。哪种案例会与此相关?

分析单位

确定分析单位是一种挑战。研究小组明白,分析单位不一定是单一的组织或行动。为了研究联系,组织间的共同效应(两个或多个组织之间)或联合行动(职业培训与经济发展)可

能就是分析单位。因此,这类共同效应的识别就成为分析单位的首要特征。

更难把握的特征是这些共同效应的背景。在地方层次上,这些效应最少可以出现在三种不同的背景中:联合项目、联合计划或跨组织行动[①]。联合项目包含能提供课堂教学的社区学院,它们与雇主合作,关注高速发展行业中特定的岗位缺口。研究小组在已发表的文献中发现了大量的这类联合项目的例子。联合计划包括为分散的工人提供的一个全州范围内的培训计划。一般来说,这些有计划的努力比单个项目更具可持续性。在进行了数年的研究后,许多州已经采取了这类行动。相对来说,跨组织的情境不限于单一项目或计划,而是两个或多个组织通过某些协议——如建立合资企业,发起成立协会,或利用组织机构间的现有协议——开展合作,以此来协调组织培训和经济发展活动。

就这三种情境来看,相关理论和政策在研究小组的最后抉择中起了关键性的作用。

首先,现有的文献表明这三种情境是不同的,其中一种情境的案例不能和其他情境的案例相混淆。例如,与“项目”相比而言,“计划”需要更多的费用。组织间协作则可能最麻烦,但它能随后带来大量的项目和计划。

其次,尽管从长远看组织间协作更有利于当地的能力建设,但文献对此的关注很少。因此,具有有效的跨组织协作的地区更容易使许多行动延续下去,而不易受单个项目或计划的偶然性影响。

再次,研究小组对提升跨组织协作的知识颇感兴趣。在20世纪80年代,已做出相当多的努力发展公私合作关系,不仅在职业与经济发展方面,而且在诸多为弱势群体的服务方面——住房、教育、社会救济、健康服务、精神卫生以及社区发展等(这方面的研究兴趣持续了几十年)。然而,可以看到的文献中关于组织间协作的运作方面——它们如何形成、因何兴盛以及如何持续的——的认识是肤浅的。

---

①校者注:构成了由低到高的三个层次。

最后，对组织间协作的研究应该包含协作中的项目或计划，将之作为嵌入式(embedded)分析单位。从这种意义上说，该研究能涉及所有的三种情境。因为上述原因，研究小组挑选了组织间协作作为该研究的分析单位。

选择案例的标准

最初的设计是选择多个案例。但有一个限制是只有少量个案可以作为研究对象，因为研究小组希望收集每个组织间协作的广泛资料——从每个参加的组织直接收集数据，而不是仅仅从主要组织采集数据。这个限制又是基于理论问题的，因为研究小组希望研究每一协作的动态过程，而不仅是简单的输入、输出[①]。研究小组也怀疑没有哪一个组织能掌握每一协作中各种项目和计划方面的精确信息。

另一个限制是，研究要适应全国的政策。尽管没有可用于如此少量个案的有代表性的抽样框，但某些分布因素仍然需要引起注意。总之，多案例是需要的，但数量不能太大，因此需要运用复现逻辑(replication logic)来选择最终的案例。

材料 4
案例设计示例

具体选择哪些案例要基于以下基本原则，其中之一就是选择“典型(exemplary)”的案例。运用该原则意味着全部案例都能够有力地、正面地反映所研究的现象(见第 8 章和材料 6)。这一基本原则很符合复现逻辑，因为接下来你的整个研究就是去确定在每个案例中是否类似的原因产生这些正向的结果。

然而，使用典型案例的设计，要求研究者事先确定某一特定的案例能够出现的典型结果。这需要筛选大量的案例(见材料 3)，而且你必须避免将案例筛选过程变成研究过程本身。

(如需要更多的信息，见：《案例研究：设计与方法》第 2 章“潜在的多案例研究是什么”的相关内容)

---

①校者注：不将协作过程作为“黑箱”对待，而是详细研究其运作的过程和内部的机理。

在运用复现逻辑时,首要的选择标准是每个案例都应当展示出——在案例最终选定前——典型结果的发生。这个典型案例设计已经作为案例研究的重要应用而被引用(Ginsburg,1989;见材料4)。那么基本的复现问题就是在每种情况中相似的事件是否都是这些结果产生的原因。第二个标准则反映了研究的政策取向——某些协作中有一个联邦资助的组织居于中心地位,但在另外的一些协作中这类组织居于边缘地位。第三个标准是,这些案例要涵盖不同的地理区域,尤其是不同经济条件下的案例——即所谓的"阳光带(sunbelt)"、"积雪带(snowbelt)"和"锈病带(rustbelt)"。

基于以上考虑,研究小组寻找了六个案例。所有案例经研究小组筛选都有成文的和典型的结果。其中三个案例的共同之处在于它们都有一个接受联邦资助的组织作为领导机构;其他的三个案例中此类组织处于边缘地位。同时,六个案例必须涵盖不同特色的地理位置和经济条件的区域。

案例筛选

确定了筛选案例的标准后,接下来就需要下大工夫筛选备选案例。这项工作不是一个可有可无的过程,你必须预留足够的时间和资源认真对待。筛选范围不要过于广泛,不要把筛选过程复杂化,以致成为一个"迷你"型的案例研究。然而,在此阶段你必须准备收集和分析真实的经验数据。

研究小组通过实地接触大量个人、参考可利用的报告和文献来启动筛选过程。这些渠道用于判断备选案例是否符合选择标准,由此产生了62个备选者的名单。然后,研究小组试图通过书信和电话与这些备选者联系。研究小组获得了其中47个备选者的信息。

这些信息是通过长达45分钟的结构式访谈获得的。研究者鼓励每个备选者提交有关协作实施过程的书面材料与报告。最后,研究者选择47个备选者中的22个,进行深入研究。表1.2列出了这22个候选者(表中也显示了25个弃选者及其原因)。从这22个候选者中,研究小组以证据资料的完整性和地点的易到达性为基础,最后选定6个(表中加*的)。

表 1.2 项目小组审查的组织

类 别	联系到的组织的名称	位置/地带	地区类型
Ⅰ. 候选机构			
候选机构地方发展部门的参与	西切斯特县就业培训办公室*	宾州西切斯特/锈病带	乡村—城郊
	大急流城发展办公室*	密歇根州大急流城/锈病带	市内—城郊
	哥伦比亚、印第安纳经济发展委员会	印第安纳州哥伦比亚/锈病带	乡村
	科珀斯克里斯蒂地区经济发展合作组织	德克萨斯州科珀斯克里斯蒂/阳光带	市内
	社区与老年人服务部	加州洛杉矶/阳光带	城郊
	经济发展部	华盛顿州他科马/混合	市内
	经济与战略发展办公室	加州默塞德/阳光带	乡村
私人工业委员会或职业训练协作(JTPA)组织的参与	东北佛罗里达私人工业委员会有限公司*	佛罗里达州杰克逊维尔/阳光带	乡村—混和
	比马县社区服务部*	亚利桑那州图森/阳光带	市内—乡村—城郊
	波特兰私人工业委员会	俄勒冈州波特兰/混合	市内
	斯诺霍米什县私人工业委员会	华盛顿州埃文特/混合	乡村—城郊
	南海岸私人共和委员会	马萨诸塞州北昆西/积雪带	城郊
	萨斯克汉纳地区私人工业委员会有限公司*	马里兰州哈佛德格雷斯镇/混合	乡村—城郊
	西密苏里私人工业委员会	密苏里州锡代利亚/混合	乡村
	尤玛私人工业委员会	亚利桑那州尤玛/阳光带	市内—城镇
其他独立组织的参与	卡斯卡特经济中心公司	俄勒冈州波特兰/混合	市内
	代托纳比奇海滩社区学院	佛罗里达州代托纳比奇海滩/阳光带	市内—乡村
	沃特伯里贸易委员会	康涅狄格州沃特伯里/积雪带	城镇
	内华达州的工作机会	内华达州利诺/阳光带	市内—乡村
	孟纳德诺克培训委员会	新罕布什尔州米尔福德/积雪带	混和
	内华达经济服务	内华达州拉斯韦加斯/阳光带	市内
	西雅图-金县经济发展委员会*	华盛顿州西雅图/混合	市内—城郊

续表

类别	联系到的组织的名称	位置/地带	地区类型
Ⅱ. 弃选机构			
经济发展活动信息不充分的研究点	剑桥测量仪器有限公司	纽约州布法罗/积雪带	市内
	罗德岛社区大学	罗得岛州林肯城/积雪带	城郊
	弗罗斯特公司	密歇根州大急流城/锈病带	市内
	夏威夷企业家培训与发展学院	夏威夷州檀香山	市内
	印第安纳职业与技术学院	印第安纳州印第安纳波利斯/锈病带	混和
	大城市再就业工程	密苏里州圣路易斯/锈病带	市内
	国家科技大学	科罗拉多州格林斯堡/积雪带	混和
培训与经济发展活动由单个组织运作	沿海企业有限公司	缅因州 Wiscasset/积雪带	乡村
	家庭护理合作联盟	纽约州布朗士/积雪带	市内
	埃斯佩兰萨尤耐达	威斯康星州密尔沃基/积雪带	市内
	Focus Hope	米歇根州底特律/锈病带	市内
	女性经济发展公司	明尼苏达州圣保罗/积雪带	市内—城郊
运营培训与经济发展活动的培训机构	大峡谷经济发展与培训中心	宾州马尔文/锈病带	乡村
	卡顿斯维社区学院	马里兰州巴尔的摩/锈病带	市内—城郊
	高地经济发展中心	田纳西州 New Market/混合	乡村
	弗罗里达工作服务	弗罗里达州帕瑞/阳光带	乡村
	路泽恩县社区学院	宾州南提寇克/锈病带	市内—城郊
	马萨诸塞事业发展学院	马萨诸塞州斯普林菲尔德/积雪带	城郊
	尼亚加拉县社区学院	纽约州桑伯恩/积雪带	多为乡村
	帕萨蔻拉初级学院	弗罗里达州帕萨蔻拉/积雪带	大城市—乡村
州级机构	亚利桑那经济安全部门	亚利桑那州凤凰城/阳光带	多为乡村
	蓝草州级技术公司	肯塔基州法兰克福/混合	混和
	特拉华州发展办公室	特拉华州多佛/锈病带	市内—乡村
	爱荷华州经济发展部	爱何华州得美因/积雪带	市内—乡村
	北卡罗来纳州社区学院部	北卡罗来纳州罗列/阳光带	混合

主要的经验教训

案例研究的这个阶段可以占整个研究的很大比例。近来有资料证明,选择过程耗用了大约20%的研究资源。资助者不大容易接受这么大的投入。然而如果不能适当地实施选择过程,那么在随后的研究中将出现更多麻烦。

还有另一种做法能使案例选择步骤更规范并获得更多有用的信息。在此案例中未使用这一做法,但已用于其他研究中(COSMOS,1986)。这个做法是把筛选过程作为一项正式的调查来开展。其设计取决于能够在多大程度上确定一个总体及抽样计划。不过,调查将提供更多的定量证据。因此,最终的研究将包含大量案例的有限信息和少量案例的详尽信息。

因果性案例研究Ⅰ:因素理论

在社会科学中,因素理论(factor theories)是因果理论中最常见的类型之一(Downs & Mohr, 1976;Mohr,1978)。无论是解释经济成果(市场因素),还是个人行为(心理因素),或是社会现象(社会因素),这种范式都是收集一系列的自变量,然后确定其中哪些是与因变量相关程度最高的,由此认定这些自变量和因变量有因果关系。为了分析和说明自变量间相互作用的复杂性,研究者要使用因素分析、回归分析以及方差分析等统计技术。

虽然并不是十分可取,但在案例研究中也可以采用类似因素理论的方法。然而,如果因素理论不是与解释性理论联系在一起,而是某一领域的知识的状态,那么案例研究者则不可避免地要应用它。许多解释性案例研究都是在这种情况完成的。下面的例子将说明如何把因素理论整合运用于案例研究中,当然也表明了其应用的局限性。

研究的问题:怎样把高新技术公司吸引到新地方去

区域经济发展理论仍是因素理论起主导作用的很好范例。有人认为,下面列举的几种主要因素可以影响公司区位选择和

再选择的决定：

- 风险投资和其他形式启动资金的可得性。
- 区域税收结构，包括税务成本及税收优惠。
- 当地的物质特征（物质资本）。
- 当地的劳动力特征（人力资本）。
- 有关工资、工会、歧视等的规章制度。
- 主要管理人员及其配偶的偏好。

在每个一般性因素中还能列出一系列的具体因素，当地政府也运用这些具体因素作为吸引公司的政策。最有吸引力的地区当然是能把各种因素最大化的地区。然而，出现在系统的因果模型中的这些因素很少能真正解释公司迁址的原因。

这个研究实例以高科技公司为重点（COSMOS，1985），考察了这些传统因素的现代表现形式。该研究探讨了高科技公司与其他工业公司对某些因素是否有同样的反映，或者其他因素是否也很重要。研究的目的是，如果有这样的因素，就找出这样的明显因素，并给希望吸引高科技公司而不是一般工业公司的当地政府提供建议——加利福尼亚的硅谷、北加利福尼亚的"研究三角带"以及波士顿 128 公路"经济走廊"的发展成就已经很好地实现了这一目标。

该研究本可以设计成调查或对经济数据的二次分析（secondary aralysis），这两种方式都是研究该主题的一般方法。然而，这种研究不可能对因素本身进行深入研究，而只是关注于公司是否决定迁址的结果上。相反，这个示范性案例旨在更仔细地研究这些因素，因此需要通过多种渠道而不只是从公司来收集数据。

9 个高科技或工业园区的数据收集及研究结果

为了达到上述目标，研究小组对 9 个高科技或工业园区进行了案例研究。该小组首先列出可以用来吸引公司的一系列可能措施（或因素），再通过访谈园区开发者和当地经济发展主管官员，以及对书面材料的分析，找出其中每个园区为吸引公司进驻而实际采取的措施。然后，研究小组调查了每个园区

中的公司，探询他们在此处落户的原因，证实其是否与园区的鼓励措施有关。总之，研究小组开展了 9 个案例研究，调查了 232 家公司，得到了其中 200 家公司的反馈（86%）[1]。

公司反馈的信息最初被用来确定该园区是高科技园区（高科技公司占主导）还是工业园区（工业公司而不是高科技公司占主导）。表 1.3 表明 A、B、F 和 I 园区中研发公司比生产公司更多，因此被看做高科技园区。相反，C、D、E、G 和 H 园区中生产公司比研发公司更多，因此被看作工业园区。

表 1.3　按主营业务分的每个园区的公司数量

园区	研究	轻型制造业	重型制造业及销售	其他	总计
A	8	0	0	16	24
B	7	2	0	9	18
C	0	1	8	6	15
D	0	12	6	8	26
E	2	6	3	5	16
F	8	1	0	10	19
G	3	3	3	14	23
H	0	1	2	1	4
I	21	2	0	3	26
总数	49	28	22	72	171

该案例研究用来确定由每个园区采取的吸引公司的措施（因素）。总地来说，某些基本因素（如：在距离市场的位置或交通便利方面）在 9 个园区中都是主导因素。然而，与其他 5 个工业园区相比，有 4 个高技术园区采取了下列额外措施：

- 排斥性区划或限制性合约，以形成校园般的环境。
- 激发大学主动性，以形成公司与地方性大学的合作或进行人事交流。
- 特殊的公共设施容量，不论是有关电力的还是电话线的。

找出的这些附加的鼓励措施使得研究小组得出如下结论：

---

[1] 因此，完整的案例研究设计是包含 9 个园区的一个多案例研究，在公司调查中采用了嵌入式（embedded）分析单位。整个研究设计展示了在同一案例研究中将定性与定量方法相结合的一个例子。

高科技园区实行的政策不同于工业园区。

研究小组分析了公司对这项调查的反馈信息,以判定科技园区与工业园区所青睐的优惠政策是否相同。分析结果表明,激发大学的主动性及基础设施方面的优惠措施的重要性具有统计学上的显著性,但校园般环境则不具有显著性。尽管对最后一项措施还不太肯定,研究小组还是得出这样的结论:为吸引高科技公司而进行的房地产建设,除了要兼具吸引工业公司的各种优惠措施外,还需要关注前述的其他三种鼓励措施。

主要经验

这个例子说明了因素理论在因果案例研究中的应用。该案例研究能够识别出那些吸引高科技公司的个别措施。然而,由于该研究中只检验了一个因素理论,所以其局限性也是显而易见的:

- 在公司迁址的实际决策过程方面,该研究没有做出相关的因果关系解释。
- 未能按其重要性对优惠措施(或因素)进行排序。
- 未能阐明各因素间潜在的交互作用——无法确定这些措施是否是同一类但更具普遍性的因素的一部分。

后两种缺点也许可以通过采用案例研究以外的其他方法得到解决。如果能够获得足够的数据点,因素理论通常能得到很好的应用。但是,此时采用调查或二次资料分析方法,可能会比案例研究更方便。随后的因素分析或回归分析可以用来确定每个因素的相对强度或重要性,以及各因素之间的交互作用。然而,即使有足够的数据点,因素理论在理解因果关系方面,也带有自身的不足之处。

因果性案例研究Ⅱ:解释性理论

相对于因素理论而言,解释性理论更适合于设计和实施因果性案例研究。实际上,解释性理论越复杂、变量越多,效果越

好。这种案例研究分析可利用模式匹配技术(pattern matching techniques)。不幸的是,适合案例研究所涉及主题的可行的解释性理论并不总是存在。所以,研究者不能始终使用这一方法。然而,一项关于成果利用的研究很好地说明了这种方法的优势。

研究问题:研究发现"怎么样"和"为什么"被应用于实践

这项示范研究着眼于使研究更加实用的核心政策目标(Yin & Moore,1988)。研究小组挑选出 9 个案例,并把得到资助的研究项目作为分析单位。所有项目是以自然灾害研究为主题,都有重要的出版物发表,但在成果利用方面各不相同。该示范性案例研究评估并确认了这些成果,然后对这些成果做了进一步解释。这些解释依次以成果利用文献中的三个主要理论为基础:即知识驱动理论、问题解决理论以及社会互动理论。

1)知识驱动理论(knowledge-driven theory):该理论认为,来自于基础研究的观点和发现最终会带来应用研究中的发明或进步,经常还会产生商业化的产品或服务。因此,成果利用是一系列遵循"技术推动"过程的线性活动序列的结果,在这个过程中研究者能不断产生可付诸于实际应用的新观点。

2)问题解决理论(problem-solving theory):同样遵循线性顺序。然而,该理论认为知识的应用以确定某些个人或组织(而不是研究者本身)希望解决的问题为起点。即使问题表达的不够清晰准确,它也被交与研究者,而研究者的任务就是开展必要的研究以识别、检验、评估解决问题的各种方法。研究者也可以重新定义问题。然而,成果利用被解释为一个"需求拉动"的过程,研究成果的最终使用者:①确定最初的问题;②也因而期待并准备应用解决问题的方法(假设从研究中得到了可行的解决之道)。

3)社会互动理论(social-interaction theory):不认同线性过程,而是认为在那些研究成果转化率较高的环境中,研究的实施者和使用者总是在交织的专业网络中不断交流着。这种交流不必局限于任何具体的研究尝试;相

> 反，交流的目的是保证研究者和应用者能了解双方的情况和需要，从而产生一个丰富的"点子市场（marketplace of ideas）"（Yin et al.，1981）。这样的交流活动能产生意想不到效果。例如，研究者可以根据与用户的对话和交流，改变研究重点或早期的研究设计。又如，应用者能规划其未来的需要以灵敏地反映研究的最新进展。在这样的情境下，由于不断的交流会使现存的需要与新的研究之间能够形成较好的匹配，因此，研究成果最终会得以应用。

上述三种理论为本案例研究创造了两个关键的条件：首先，这些理论预测，成果转化是一个复杂的事件过程，没有这些事件，转化便不会发生。可以通过不同的案例，以模式匹配来对假设的和实际的系列事件进行比较，追踪这一系列事件的存在（Trochim，1989；Yin，2003）。这一过程的复杂性使有关的证据更容易识别。其次，三种理论提出的不同的过程—事件是互斥的，用于支持一种理论的经验证据就不能被用于支持另一种理论。从这个意义上说，尽管案例研究的实施是回溯性的（retrospectively），但数据实际上可用来检验不同的理论。

结　果

9个案例遵循了一种复现设计——其中6个案例成果转化明显，尽管研究涉及了不同的学术领域，另外3个案例的转化效果不明显。主要结果是，那些成果转化广泛且多样的案例都具有社会互动理论的关键因素：现存的专业网络带来了研究者与应用者之间丰富且持续的对话。在一些案例中，专业团体促进了思想交流。在另一些案例中，这种交流仅仅是一位活跃的、善于沟通的主要研究者的功劳。总之，相对于那些成果转化不佳的项目来说，转化成功的项目交流开始得更早，且具体的研究项目结束后交流仍然持续下去。

主要经验

由此得出的主要经验是，解释性理论有利于对大量的数据（包括定量的和定性的）进行理论检验。9个案例中的每个案

例都经历过回顾相关文献、访谈该研究的实际用户或潜在用户、观察实际研究过程或成果的过程。案例研究方案,紧密结合验证三种理论的需要,确保将数据收集过程纳入统一的研究线索和证据三角形(triangulation)中。

这些理论的一个主要特征是它们的复杂性。这就允许把对一系列或一连串事件的模式匹配作为每个案例的主要分析策略。如果没有理论及其复杂性,数据收集也许就缺乏约束,也就不可能进行模式匹配。从这种意义上说,案例研究方法比其他方法更依赖于不同的解释性理论。虽然其他方法可能更倾向于单变量理论,并通过系列研究来扩展因果链,而案例研究分析中的模式匹配允许案例研究去检验单个研究中的多变量的、复杂的因果性解释。

描述性案例研究

因人们偏爱解释性理论,使得有关建构描述性理论的规律普遍受到人们的忽视(见材料 5)。然而,许多研究是把描述作

材料 5
描述性案例研究的理论

使用理论的意思通常是指形成关于因果关系的假设。这些理论因而被认为与解释性案例研究有关。

然而,理论对描述性案例研究也很重要。描述性理论不是因果关系的一种表达。更确切地,描述性理论涉及对象(案例)被描述的广度与深度。如果你要描述一个人、组织或一些案例研究的其他可能的对象,你的描述应从哪里开始,到哪里结束?描述应包括什么,应排除什么?用来回答这些问题的标准将构成关于你需要描述什么的"理论"。研究者应事先申明该理论,以便接受批评和争论,为以后进行的描述性案例研究设计服务。深思熟虑的理论将有助于开展正确的描述性案例研究。

(如需更多信息,见:《案例研究:设计与方法》第 2 章"设计过程中理论的作用"的相关内容)

为主要目标的。这种情况下仍然需要某些能确定收集数据优先顺序的理论。那种“让我们收集一切信息”的传统看法已经不灵了。如果没有描述性理论,研究者在限定研究范围方面将会遇到大量的问题。

多案例设计

描述性理论的应用实例是关于四个州——马萨诸塞州、南达卡州、北达卡州以及新泽西州——的特殊教育(针对残疾学生的教育)的研究(Pyecha et al. ,1981)。这个案例研究的分析遵循模式匹配程序:依据两种相竞争的、理想化的理论模式对各州活动情况进行比较。预期有两个州(马萨诸塞州和南达卡州)将遵循其中一个模式,而另外两个州(北达卡州和新泽西州)将遵循另一个模式。

因此,这个案例研究的设计,即使是描述性研究,也要遵循复现逻辑。如果没有充分的理论准备,将很难说明州和州之间的区别与相似之处。换句话说,理论的作用是界定两个州之间的关键差别何在。研究设计的关键是详细的、事前的竞争性理论模式(被描述为替代性的方案)。专家帮助制订并审查了这些方案(或描述性理论),用于与实际数据相比较。

研究问题:分类教育和非分类教育

中小学阶段的特殊教育通常以分类的、封闭的班级形式进行。在这种形式中,首先根据学生的残疾程度,对学生进行分类。残疾情况类似的人被组织在一个班级内,接受相同的教育。这种教育哲学认为:①不同的残疾出自不同的病因;②不同残疾的学生有不同的学习需要;③针对不同类型的残疾者,必须采用不同的教育方式,因材施教。而且,根据学生的残疾情况进行分组可形成同质性更强的班级,容易实施教学。

另一与之相反的教育哲学观认为,残疾学生的教育需要和学习过程彼此之间以及与其他非残疾学生之间基本上没有区别。主要的差别表现在成绩好坏上,与教学方式无关。因此,除非没有条件,否则残疾学生和正常学生应分在同一的班级,学习相同的课程内容、接受同样的指导。

这种教育哲学以非分类教育(noncategorical)而闻名。与分类教育相比,非分类教育具有几大优势。首先而且最重要的是,非分类制度允许残疾学生就近学习;而分类教育制度则会因为规模的要求而导致残疾学生不得不到较远的地区接受教育。其次,非分类制度和常规教育制度结合在一起,而分类制度产生了双轨制(一类为正常学生,另一类为残疾学生)。再次,非分类制度可以避免给学生贴上残疾标签所带来的潜在的负作用。

教育界的这些不同哲学观引起了强烈的争议。最近的联邦政策趋向于赞成发展分类教育制度,但是各个州因为承担提供公共教育服务的职责而必须设计自己的政策。在 20 世纪七八十年代期间,马萨诸塞州和南达卡州两个州选择实施非分类制度。关于非分类制度与分类制度的实际差别的研究应该被认为属于多案例研究。

这项研究的目的不是确定哪个制度更好。恰恰相反,其目的是描述——界定现在应用非分类制度的实践,确定这种教育实践是否真正不同于分类制度的实践。

分析单位与案例选择

因为各州政策对当地公共教育起主导作用,州便是主要的分析单位。该研究不得不把马萨诸塞州、南达卡州两州包括进来,因为他们是仅有的采用非分类教育制度的州。为了进行比较,研究小组选择地理特征相似的两个州与头两个州结对比较:新泽西州和马萨诸塞州比较,南达卡州和北达卡州比较。

在每个州中,教育服务都是由本地学区提供的。因此,研究者在四个州中选出 28 个学区进行研究,以此作为嵌入式分析单位。需要收集本地学区的资料,以确保各州政策的不同确实导致了地方层次上的不同实践。因此,28 个学区的选择是根据其所在州的官员的判断。如果该官员认为某学区忠实地执行了州政策,那么就把该学区当做分析对象。因此,学区的选择再次体现了复现逻辑。

描述方案的制订

该研究设计需要认真制订两种教育体系的理想化方案。研究小组根据文献调查及专家建议提出了初步方案，之后专家咨询组对初步方案进行复查，并做出重要评价和修正。所完成的方案成为数据收集方案的基础。

上述方案在研究设计中的重要性不可低估。然而，描述性研究常常没有预先确定描述现象的内容的标准。结果数据收集变得杂乱无章，接下来的案例研究甚至会包括不可取的循环论证（Circular reasoning）——最终的描述混淆了预期发现与实际发现。相反，方案必须抓住构成分类与非分类教育制度的本质要素。方案制订中的核心问题是，“地方教育制度必须有哪些具体的教育实践，才会被看做是分类教育（或非分类教育）的一个范例。”该方案及其实践确定了相关数据的收集：逐个考察 28 个地方学校制度中一系列实践（10 个分类教育的实践，17 个非分类教育的实践）的有无。

请注意，这种做法并不排斥某些未预料到的发现。最初方案以外的具有启发性的重要信息仍然可以收集起来进行分析。然而，最初的方案为数据收集大致划定了范围，避免收集过程过于耗时费神。

结　果

对于大多数（而非全部）特征而言，四个州中的 28 个学区的教育制度符合预期模式：实施分类政策的两个州之间比实施非分类政策的两个州具有更多的相似之处。同时，研究并没有发现更细微的特征，能将实施分类教育的州的制度与实施非分类教育的州的制度区别开来。从数据我们能够看出，特殊教育机构不一定设置在特殊的设施中，甚至实施分类教育的州也是如此——这主要取决于联邦政策。数据还表明，校长对特殊教育没有影响，甚至在非分类的州中也是如此。因此，基于实证数据的这些研究结果常常被用来修改最初的方案。

主要经验

经验之一:如果没有大量关于分类制度与非分类制度的文献或政策讨论,就不可能制订前述方案。从操作的角度说,有关该领域的研究文献和政策探讨提供了一系列需要实地检验的实践。研究者感兴趣的其他主题就没有如此丰富的资源,在案例研究结束前很难提出描述性理论。在这种情形下,最后的结果可能是扩展成探索性而不是描述性案例研究。

经验之二:重视竞争性理论的作用。没有分类制度做比较,对非分类制度的描述会变得散乱无章,并掺杂许多与非分类制度无关的学校制度运行的描述。竞争性理论的作用在于避免这种扩大化的趋向,把数据收集聚焦于非分类制度的重要实践上。

结 论

这五个实例表明,理论对案例研究和评估研究具有多种用途。所有实例的关键都是在进行研究之前就提出了理论假设,而且,这种理论的提出经常需要大量的时间、资源和专门知识。这种案例研究方法模仿了大多数实验科学中使用的方法,即以前研究的专业知识和仔细的假设建构要先于实际的实验。因此,这种方法要求案例研究者要很好地了解研究主题,而不能仅依赖各种方法。而且,该方法为研究者提供了认清(并减少)影响案例研究设计和实施的各种偏见的机会。最后,以这种方法进行的案例研究将成为知识累积的一部分,而不再只是孤立的经验研究。



第 2 部分

描述性案例研究

DESCRIPTIVE CASE STUDIES



第2章
一个关于社区组织的案例研究①

A Case Study of a Neighborhood Organization

社区组织遍及全国，已经成为社区发展和居民参与的重要工具。社会学家和研究公共政策的学者对该类组织很感兴趣，关于这些组织的案例研究频繁地出现在相关文献中。

本章将提供这方面的一个案例研究。到目前为止，本章所述的社区组织仍具有历史意义，是因为它在40年前就是此类组织中的姣姣者。这个案例研究的背景是当时颇具新意的联邦行动：反贫困和模范城市计划。因此，该案例研究不仅描述了一个社区组织的主要工作，也体现了联邦时代早期的风格。

从方法上看，该案例研究的设计提出了一组问题，并给出了问题的答案。这些问题反映了代表一个特殊实体的人的兴趣，这个特殊实体即存在于20世纪70年代末期的美国全国社区委员会。研究草案中涵盖了从40个以上的社区组织中搜集来的数据资料，这使那些委员们相信，他们所关心的问题并未被遗漏。虽然案例研究的结果被机械地组合而成，但这种形式可以让委员们（和其他

---

①作者注：本章是最初发表在下列作品中的一个案例基础上加工而成的：*People, Building Neighborhoods*, National Commission on Neighborhoods, U. S. Government Printing Office, Washington, D. C., March 1979. 这个案例是在40个由罗伯特·K·殷先生开发的，具有相似的研究设计和研究程序的案例的基础上选出的。为了控制篇幅，原来一些材料性的部分被删去了，而主要展示了问题的结构。尽管删去了回答，但是所有包含在这里的问题足以帮助读者理解原来的案例研究的逻辑流程。最初的案例由Kenneth Snipes撰写。为了提高可读性，本书所呈现的部分经过了大量编辑。

读者)很容易地找到相关问题的答案。而且,正如本章所示,该案例研究机械式的结构并未妨碍对每个组织进行深入、精致的描述(见材料6)。这种形式也便于编写案例,因为案例研究者可汇集笔记和相关的数据材料,而不必为更灵活但同时也更具有创造性的报告结构而费神耗力。

总而言之,本章说明描述性案例研究是根据一系列问题与答案组织而成的,大多数论据是关于事件的,主要是定性而非定量的。但是以后的章节中将显示案例研究是怎样结合运用定量论据和定性论据的(见材料7)。

材 料 6
建立案例研究数据库

在这个社区组织的案例研究中,采取这种问答式不仅是案例研究报告的一种呈现方式,而且也可以被用来组建数据库,从而构成一个更引人入胜和更具说服力的案例研究。

按照研究框架中的问题,以问答为形式的数据库,类似于调查数据库,对随后的案例研究十分有利。大多数正式的案例研究数据库包含大量的引用,指明资料的具体出处,如某一具体的文件、访谈、档案或实地观察的日期和地点。因此,这个关于社区组织的案例研究,既可以被作为最终的案例研究(如本例),也可以被当作一个单独组成的个案研究的数据库。

(如要获取更多的信息,见:《案例研究:设计与方法》第4章之“资料收集的三大原则:原则2”的相关内容)

材 料 7
定性研究与定量研究

对定性研究与定量研究的二分法已经成为社会科学中的一种滑稽现象。包括案例研究在内的定性研究被认为是“软”的社会科学,用来处理不充分的论据。定量研究则被认为是讲究实际的、数据驱动的、结果指向和真正科学的。

与此相反,本书认为案例研究可以是定性的,也可以是定量的。二者在本质上并不是相互排斥的,只不过是数据资料的类型特征不同罢了。定性数据资料不易被转化为数值,但可以分类,能够概念化,可以从知觉、态度的维度进行描述(如颜色知觉),可以用实在的事件反映。本章的案例研究以定性数据资料为主。

关注这种数据类型可以避免在定性和定量研究之间的无价值争论。定性研究也可以是讲究实际的、数据驱动的、结果指向的真正科学的。同样,因为其不恰当的数据,定量研究也可以是“软”的,也可能是基于不充分的证据的。这些是好研究和坏研究的区别,而不是两种研究类型的区别。

(如要获取更多信息,见:《案例研究:设计与方法》第1章之“案例研究的几种变式”的相关内容)

组织的创立和结构

组织起源

(1)组织在哪一年成立?

杰夫·万达·路(Jeff-Vander-Lou,以下简称 JVL)公司正式成立于 1966 年 10 月 24 日。在 1967 年 3 月 29 日,正式修改了公司章程,确保 JVL 公司更好地投身于建设、重建、购买、销售、出租、投资和其他在其社区更新目标下的诸如此类的具体活动。

JVL 公司由第 19 区美化委员会发展而来。这个委员会创建于 1964 年,是为了响应伯德·约翰逊夫人积极倡导的美化美国的行动而成立的。该组织最初由当地官员牵头(第 19 区市议员和委员)。然而,到 1964 年底,三个社区的活跃分子被选为它的首批主要管理者。杰夫·万达·路这个名字取自于该区域内三条主要街道的名字:杰佛逊大街,万达温特大街,圣·路易斯大街。

(2)是什么原因导致其成立的? 谁是创建过程中的主要支持者?

JVL 公司的诞生是一系列问题、事件和三个主要人物互动的结果。这三个主要的领导人是从社区集会、游行和其他社区活动中涌现出来的。他们分别是马克勒·谢伯德(Macler C. Shepard),瑞沃仁德·胡伯特·斯沃特仁屈伯(Reverend Hubert Schwartzentruber)和佛洛伦斯·阿瑞瑟·斯伯茨(Florence Aritha Spotts)。

谢伯德是一家室内装潢店的业主,他的店铺曾两次因城市更新项目而搬迁。此后他下决心不再搬迁,于是竞选第 19 区委员(委员是政党内部负责鼓励人们投票的无薪职员),但没有成功。1964 年春,一个警官在社区校园中枪杀一个青年后,谢伯德发起了一次民众示威。游行队伍很快达到 5 000 ~ 8 000 人,从 JVL 地区出发,途径普路特·伊高住房项目(后被废

弃），直至警察局总部。随后，谢伯德在与官方的联合会议中充当发言人。

斯沃特仁屈伯是一位年轻的门诺派[①]牧师，他来自加拿大的一个小山村，当时被教会派遣到圣·路易斯北边黑人社区附近布教。直到那时，他还从来没有在大城市生活过，也从来没有与黑人有过私人交往。他担任了一个黑人门诺教堂的牧师，这个教堂就在谢伯德的室内装潢店附近。斯沃特仁屈伯开设了一个名为"把手"的咖啡屋，在那里社区中的人们可以讨论各种各样他们关心的问题。它逐渐成为一个居民和其他一些对影响贫穷黑人的问题感兴趣的人的聚会地点。

斯伯茨是一个退休的中学教师，也是经常光顾"把手"咖啡屋的常客之一。她因为善于组织以及对政客、政见的批评而负有盛名。她说她将同任何她认为不正确的事情做斗争。

这三人于 1964 年被选为第 19 区美化委员会的主要官员。他们致力于通过这个委员会来推动改善社区的项目，具体地讲即一个住房修复计划。

在塞万特斯市长的支持下，第 19 区得到了油漆。但是，第 19 区美化委员会退回了这些油漆（同时附有致市长的措词强硬的便条），因为油漆只能用于房屋外表。大量危旧房屋的存在说明他们需要更多更及时的帮助。社区得到的另外一个援助承诺来自塞万特斯当局组织的"行动：大扫除"计划——这是一项于 1965 年底在第 19 区开展的清洁运动。当市长挥动着一把特大的道具扫帚时，手柄断了。但 JVL 社区仍然把卫生扫除、街道铺设、人行道修理（以及其他城市设施）放在首位，继续推进他们的房屋开发计划。

在同一时期（1964—1966），开始实施另一项帮助穷人和社区的政府计划。美国经济机会办公室（OEO）正准备在叶特曼（Yeatman）区实施反贫困计划。这个地区的地理边界与第 19 区美化委员会地区大致相同。OEO 的计划是通过地方代理机构——人力开发企业（HDC）——实施的，他们也是大圣·路易

①校者注：16 世纪起源于荷兰的基督教新派，反对婴儿洗礼、服兵役等，主张生活俭朴。

斯城市联盟的执行机构。城市联盟的首要任务是组织一个社区顾问委员会协调工作和调动从 OEO 获取的资源。在实施过程中,街区城市联盟(街区俱乐部)和第 19 区美化委员会之间的冲突表面化了。

在与塞万特斯市政当局的较量中,在当地反贫困的努力中,以及不久后提出的联邦模范城市计划的背景下,两个特别的问题最大程度地促成了 JVL 公司的成立。这两个问题都是在 1966 年显现出来的。

第一,城市宣布发行总数达 7 930 万美元的公债,要求全市给予支持。根据 JVL 公司的被访者和书面记载反映,公债的发行使城市中除了 JVL 社区之外的其他社区得到了极大的改善。尽管向市政当局提出了抗议,但官员们没有改变行动计划,也不承诺发行的公债可用于 19 区美化委员会/叶特曼地区。一个当时十分活跃的 JVL 的被访者表示,市政当局的拒绝更使他们确信本社区实际上将被彻底拆除和重新建设。担心的原因是这个地区会成为新工业基地,并修建贯穿南北的高速公路。

1966 年 11 月,在谢伯德和 JVL 社区的坚定努力以及来自南边白人居住区居民的支持下,公债发行以失败告终。例如,城市发行的一本小册子中有一篇名为《让我们行动》的文章,而 JVL 社区做出相应的反击,发行了一本油印的题为《我们坚决反对》的小册子,其中指出在 1966 年的公债计划只是重复了 1955 年提出和通过的公债计划。并且,JVL 社区强烈地反对如果公债发行通过即将建造的南北高速路。根据谢伯德的想法,高速路将会影响到黑人社区,相较以前两到三倍的人会因城市更新而重新搬迁,其后果是为乡村居民带来好处,而不会给城里人带来好处。

公债发行失败后又发生了第二件事情。在 1966 年底,JVL 和城市联盟外展人员会见了圣·路易斯建筑委员,抗议 JVL 地区执行住房法规不力。市政当局再次拒绝了把资源用于改善社区条件的提议。市政官员说:对“贫民区”建筑的检查只会根据明确的投诉,而不会在整个社区范围内。

JVL 地区的房主们开始投诉违法者,但这些投诉者发现被检查的却是他们自己的房子。被访者指出:不自住的房主受到

的罚款较少，而自住的房主却被要求对房屋进行大修。居民承受的法律和经济上的压力迫使他们停止对整个社区加强执法的要求。

JVL社区的工作人员在接下来的三周内收集了1 200例针对13个房产交易商的投诉，这些房产交易商拥有或管理着社区85%的房地产。在这种情况下，提出投诉的人都是住在该地区以外的人。后来，建筑专员称75%的地区"是不适合人们居住的"，很多家庭被驱逐出来。市政当局在驱逐很多家庭的时候，JVL又让他们搬了回去，还宣布他们将在教堂、社区中心和其他地方建立"难民营"。

与此同时，在其他几个大城市中发生了暴乱。建筑委员会被迫停止了驱逐行动，官员们试图通过谈判寻求解决方法，JVL也被要求承诺不再开展新的城市更新行动。这给JVL提供了一个机会，可以购买结构完好的废弃房屋，修复后再卖给居民。

同时(1966年底)，谢伯德、斯沃特仁屈伯和斯伯茨——还有联合长老会的牧师多纳德·瑞奇士德，城市联盟的负责人，以及其他社区居民——发起成立了JVL公司，一个由市民控制的独立组织。1966年10月24日该公司正式成立，谢伯德当选为董事会的主席。

尽管JVL作为一个单独的组织成立了，其支持者和领导者们仍然试图通过叶特曼顾问委员会对OEO的资源的利用施加影响。

控制顾问委员会的斗争导致人力发展公司(HDC)的三次选举的结果被推翻。在此期间，JVL获得了社区的支持，担当OEO在叶特曼地区的顾问委员会。据一位JVL行政助理说，人力发展公司反对JVL控制叶特曼顾问委员会，直到JVL的影响减小后，选举才得以举行。叶特曼社团的执行官回忆道，选择被推翻是由于JVL的抗议以及不愿意按照OEO的要求开放选举并成立基础更为广泛的委员会。1967年春天，在叶特曼公司成立前、JVL合并之后，城市联盟解聘了其负责人。他们中的好几个人仍在JVL中起着关键作用。

最后，1967年秋天，选举结果出来了。据叶特曼社团的执行官说，JVL获得了13个席位，而其余47个席位被毫无社区工

作经验的其他人获得。1967 年间,JVL 的选民们发现,他们不能对叶特曼委员会的决定及行动产生足够的影响。

（3）资金最初来源于哪里?

JVL 公司在创办之初并没有正式的资金来源。据谢伯德和其他被访者透露,领导层的个人资金被用来支付各项运转费用。社区群众,包括富兰克林大街商人协会,则提供了印刷及其他诸如此类的费用。在 1965 到 1967 年之间,城市联盟组的负责人提供了基本的技术支持。因为初始阶段资金来源主要是私人的(而非公共的),所以 JVL 能够积极参与一些与社区有关的政治活动。

一个 JVL 的工作人员说,1967 年花费了 1.8 万美元修复了第一所房子。林德尔证券公司——他们在这个地区有办公地点——提供的贷款支持了两个家庭的住处。另外,也有资金援助来自社区中的其他人和本地商人(富兰克林大街商人协会,在街道更名后,现在被称为“马丁·路德·金恢复发展协会”)。

在 1967 年,JVL 一次收到默诺耐特教堂(默诺耐特互助基金)3 万美元的无息贷款,用于房屋修复。同时,默诺耐特少数民族理事会同意花 3 万美元雇佣一个建筑专家指导 3 年。默诺耐特赈灾服务机构派了技术娴熟的工匠到 JVL 社区参与房屋修复,伊利诺默诺耐特青年协会募集资金帮助购买和修复房屋。

据一位被访者透露,从 1967 年开始,华盛顿大学的一位教授以及该校和其他大学的一些大学生一直在 JVL 社区工作。学生和教师提供的技术援助包括帮助开发、研究和分析。

另一个外部资源的例子是富兰克林大街商人协会支付 JVL 代表去华盛顿州向美国住房和城市发展部(HUD)、健康、教育和福利部(现在的健康和人类服务部)、劳动委员会的官员们提交建议的费用。所有早期的提议都被拒绝了。住房和城市发展部特别声明:在慎重考虑 JVL 的提议前,JVL 必须具有获得资金管理的经验和证明有能力承担房屋修复工程。

在 1968 年和 1969 年 JVL 获取的外来技术援助中,有一位来自华盛顿州默诺耐特的农场主,他有大规模项目的经验,并且熟知政府的规章制度。在圣·路易斯州工作时,他通过教书

补贴收入。据默诺耐特教堂的牧师说,这位教士对 JVL 将想法转变为现实起了重要作用。

1967 年,一位成功的圣・路易斯商人对 JVL 产生了浓厚的兴趣。据《环球民主者》(1977 年 12 月 5 日)的一篇文章报道,泰尔・瑞克公司和阿诺赫德产品公司的创始人兼总经理成立了一个课税减免公司,称阿诺赫德(Arrowhead)基金。该公司向 JVL 提供建造医疗所、仓库和用于房屋迁移和屋主培训的场所的启动资金。另外,《圣・路易斯邮电快讯》的一篇报道(1976 年 11 月 15 日)称,阿诺赫德基金的发起人称私营部门为“工具”,社区居民为“工匠”。这篇文章称:在六年中,阿诺赫德为 JVL 提供了约 100 万美元的资助和无息贷款。

(4)是公民代表参与还是正式法定的权威参与发起组织?

(5)组织的早期发展方向是什么?

(6)组织的主要领导结构是什么样的?

(7)组织的成员和结构是什么样的?

组织的演化

(8)这个组织早期是如何演变的?

随着活动、计划、项目的增多,JVL 在成员规模、工作力度和组织结构等方面发生了变化。JVL 的住房开发活动的拓展促成 1970 年成立了一个独立的 JVL 住房公司。JVL 住房公司符合 IRS 制度的 501(C)(3)[①]条款,所以可被免税、退税,这大大提升了住房开发力度。JVL 住房公司同住房与城市发展部协商,成为(在 1967 年至 1970 年)该部的 236 套出租房屋计划中的 74 套的合作开发商,由此促进了自己的发展。此外,商业基金为 JVL 住房公司的成立提供了大力支持。

结构变化是伴随着 JVL 每个项目对人员和资金的需要而来的,并且导致 JVL 功能不断延伸。因为 JVL 开始就定下不断综合化的目标,所以这些开发被视做满足社区规划而不是变化。随着 JVL 对社区实施再投资与生存计划,发展方向成为克服困难的驱动力之一。

①译者注:有关免税规定的制度。

除住房建设外,JVL 的重要转变包括:

- 1969 年,JVL 为布朗鞋业公司设立了一个职业介绍所,这家公司已在 JVL 地区建立了一个新工厂。
- 20 世纪 70 年代早期,JVL 与富兰克林大街商人协会共同合作,通过模范城市计划促进了公共改良。
- 1970 年,JVL 设立了一项住房管理计划。
- 1973 年,开展日间照料活动。
- 1973 年底,JVL 老年中心启动。
- 1974 年春天,JVL 出版了第一份报纸,名为《JVL 瞭望》。1975 年 11 月,在《自豪》杂志帮助下改版,并更名为《JVL 新闻》。
- 1976 年,由美国劳动部提供资助,JVL 启动夏季青年计划。在同一年里,又加盟了一位经济发展方面的成员。
- 1977 年,夏季行动计划扩展而来的 JVL 交流中心又获得资助。

以上各项活动,以及完成的许多问题导向型的任务,使组织发生了变化,反过来通过提供专业人员和适当设备保证了管理的有效性和连续性。JVL 的地理疆界自始至终没有改变,住房开发仍被置于突出地位。

(9)什么事件导致了这些变化?

(10)整体上讲,组织变得更独立了还是依赖性更强了?

社区重建活动及其支持

(11)什么活动已经完成或正在实施中?

JVL 已取得许多成果,特别是在住房开发方面。

- 1968 年:修复第一幢建筑物,共 12 个房间的房子。通过 HUD 信托保险还清 5 套房子的贷款。把 10 家私营保险公司集合到一起,通过轮转过程在这些公司之间分散风险,以满足 JVL 在密苏里公平计划之前对 88 套住房的保险需求。

- 1969 年：修复“机会公寓”，这是一个包含 6 个单元的复合体，耗资达 8.5 万美元；修复谢丽丹医疗大楼，它是由医生开办并为整个 JVL 地区服务的医院；说服布朗集团公司在 JVL 社区建立一个鞋厂，并为高峰时 450 名工人的人力需求开展职业介绍。
- 1967 到 1970 年：在 HUD 计划中完成了总共 81 套房子。这些房子被以 1% ~3% 的利息津贴卖给社区住户。
- 1970 年：设立房屋管理部门，并收到了来自教堂教友会的人民自助会的资助金，保证了支付斯伯兹公寓经理、主管和一位行政助理的工资。
- 1971 年：完成了阿瑞瑟斯伯兹公寓的建造，共 74 套住房，耗资 150 万美元，包括一个两层的办公室和社区建筑（该工程是 JVL 开展 HUD 租房计划的首个开发项目）；还完成了与 HUD 有关的一个计划的 7 个购房户的住房。
- 20 世纪 70 年代早期：说服模范城市项目投资了马丁·路德·金购物区的公共设施，包括改善街道、人行道、公共汽车站、停车点和其他公共区域。
- 1973 年：在斯伯兹公寓开办阿瑞瑟斯伯兹托儿所，为 32 名儿童提供服务。这个托儿所最初获得了健康、教育与福利部（HEW）的资助，并且是与幼儿开发公司合办。
- 1974 年：开办 JVL 敬老院，为老年人提供食宿服务。资金主要来源于模范城市计划、圣·路易斯市以及健康、教育与福利部的资助；在四名来自华盛顿大学的大学生的帮助下，发行了社区报纸《JVL 瞭望》。
- 1975 年：开办了第二个日间照料中心；《JVL 瞭望》改名为《JVL 新闻》。
- 1976 年：协同国家住房合作商在 HUD 计划下开始修复 98 套废弃房屋（其中在 1978 年中期已经完成）。
- 1977 年：从莫特基金接到 14.8 万美元的资助金用于 JVL 交流中心的翻新、安装设备，提供闭路电视、广播以及与圣·路易斯公立学校合作拍摄电影。

（12）该组织是怎样参与这些活动的？

(13)如何制订活动计划?

(14)如何开展活动?

(15)这些活动的后续或新投资金有困难吗?

(16)领导/员工参与项目的策划、执行过程与创建组织相比有何不同?

(17)如果可以选择的话,各种活动需要什么样的选择?

(18)该组织选择不去面对的问题有哪些?

(19)这些活动对该组织的基本特征产生了什么影响?

自愿合作与网络的关系

(20)列出自愿给组织提供帮助的其他组织与个人清单。

(21)说出三种目标组织自愿帮助其他组织的主要事件。

(22)该组织与本社区的其他组织有过工作合作吗?

JVL 是一个特殊的社区联合组织。房屋修理、儿童保育、老年人项目,所有的活动都是与默诺耐特教堂共同组织的。最早的一个住房项目就使用了默诺耐特教堂的劳动力与资金,JVL 的一个儿童保育中心也坐落在教堂里。

JVL 与叶特曼社团共同努力,为年长者设立了"上门送餐服务"项目。该项目的实施首先由模范城市项目资助,后来又得到圣·路易斯地区老年人委员会的资金支持。JVL 交流中心,得到了美国劳动部与莫特基金提供部分资助,与圣·路易斯公办学校系统合作,发展成为社区资源和学习中心。参与该项目的学生将拿出部分上课时间用在 JVL 交流中心里,64 名年青人一起学习诸如电视、收音机、摄影、动画等课程。他们的工作包括为公办学校的调频广播电台采集素材、拍制教学影片、创建社区文化历史磁带库(根据年长者讲述的故事整理)、记录社区的地标。譬如:在研究一所老学校的建筑时,发现了几所建于 1870 年之前的房子。

(23)该组织是更大型组织的一部分吗?

没有任何被访者或书面材料表明 JVL 与更大型组织有正式的关系。只不过它的主要领导人谢伯德是包括 JVL 在内的

不少理事会或委员会的成员。例如，谢伯德是两州开发署的委员，是默诺耐特互助基金、北部协作部和统一道路等的理事会成员。

(24)该组织属于城市、地区乃至整个州的更大的网络的一部分吗？

JVL 1976 年曾与国家住房局合作经营、共同投资，提供 98 套住房需要的经济担保。没有证据说明 JVL 是某一网络的正式成员，但它通过自己的员工和志愿者与圣·路易斯的其他开发公司以及社区组织保持着一定的职能关系。JVL 与社区委员会及承租者组织就一些具体问题一起协商，共同工作。

(25)描述目标组织与其他地方组织的关系。

由于其在住房开发和其他在改善社区方面的所作所为，JVL 深受其他组织的尊敬与佩服。然而，Lucas Heights 村的住房发展委员会的一位领导，总结了一些与叶特曼社团和第 19 区市议员有联系的被访者的看法。基本上，当讨论能够做什么而不是空想的时候，冲突和竞争的领域就会凸显出来。特别是，JVL 被认为创建了一个孤岛，与其他项目(如 JVL 境内的 Lucas Heights 项目)缺乏足够的联系。另外，JVL 高度依赖 HUD 的资金。这些社区领导人认为，JVL 很“固执”，不愿意改变她的发展计划方向以适应 Lucas Heights 项目。一位政治领导人表达了在几个强势群体之间的可称作妒嫉的东西。大多数被访者认为市里应该肯定几个群体的合作开发规划的作用。

JVL 与居民群体以及马丁·路德·金商业区联合会之间没有发生冲突的征兆。他们一起合作进行市场研究，开展了早期的几个房屋修复项目。

(26)总体而言，在目标组织的发展史中，其他外部组织扮演了重要的角色吗？

与市政府的关系

(27)目标组织与市政府的特定官员或部门有关系吗？

JVL 在开始阶段与市政府的关系很糟糕。与市政府在以

下问题上有冲突:债券问题、高速公路开发问题、工业园区占地、法规的实施、社区发展整体资金的使用、废物堆积场许可等问题,这些问题造成 JVL 成员与市府官员之间的一系列不安和不快。

但与市政府的关系一直保持了下来并且有所改善。谢伯德与康威市长和他的高级助手也保持着一定的关系。JVL 的其他成员与圣·路易斯社区发展机构(CDA)及其执行主任、助理副主任和社区规划员保持合作关系。另外一个 JVL 的成员与圣·路易斯培训和就业处密切合作,后者负责协调美国劳动部的资金。JVL 新闻对第 9 区的警、官员进行了专访,对他们提供的优质服务给予了特别赞许。JVL 与市长的老年人问题办公室之间也有联系。

尽管 JVL 与市政府有这样或那样的联系,但 JVL 坚决反对有害于 JVL 的市政府行动。如:JVL 反对 1977 年初的一个减免开发商税负的法案,因为这将对社区发展不利。此外,1978 年,JVL 还采取行动反对圣·路易斯调解委员会,因为它允许建立一个废物堆积场。JVL 经常在公共传媒和它自己的《JVL 新闻》上说明反对某位政府官员或部门的理由。由于压力和对抗的存在,JVL 与市政府间也有许多正式的沟通。

市长指定社区发展处的市民顾问委员会接受市民建议以及市政各部门的提议。顾问委员会将这些建议集中并排序后,交给城市社区改善委员会和其他市府部门进行复查和推选。提案的最后批准由预算及分配委员会、市政委员会和市长作出。

(28)关系是正式的还是非正式的?

(29)这种关系是建设性的吗?

康威市长表示,JVL 已能说服联邦和私人机构为其提供支持。他说市政府认可 JVL 的积极贡献,市政当局与 JVL 一般没有冲突。然而,JVL 反对修建南北贯通的高速公路及修复 Cochran 公园公共住房项目曾导致双方交恶。就后者而言,JVL 质疑圣·路易斯住房部门提出的耗资 300 万美元修复 Cochran 大楼的计划,在此之前,该部门否定了 JVL 提出的以相同的筹资模式耗资 550 万在Pruitt-goe建四座建筑的计划。但是,市长

指出，目前这个问题在一定程度上已被解决，JVL 与住房部门已经有了良好的合作。

康威市长的一个助理说，JVL 与市政当局关系变差是因为 JVL 在协商和谈判过程中依赖媒体。他认为 JVL 不是在寻求发展，而是在制造对立。他接着说与 19 区市政会成员对立的政治联盟成为其他一些冲突的根源。

尽管市政府与 JVL 之间存在紧张和压力，被访者说 JVL 提出的 16 和 18 号住房修缮计划已经被列入备选名单，这表明市政当局希望与 JVL 合作。

（30）有市政府限制社区组织成立的例子吗？

圣·路易斯目前有许多社区组织。市政府已经制订了积极协助这些组织的措施。社区发展处（CDA）已经提出了两项建议——一是开发组织能力，二是资助住房开发项目。1977 年初，社区发展处组织了一个圣·路易斯地方开发公司（LDC），并用 10 万美元社区发展打包资金帮助小企业获得激励性融资。

圣·路易斯城市有一个由联邦公共建设工程基金资助了 1 010万美元的社区改善项目。该基金由社区发展处管理。工程重点是改善街道和公园。JVL 也参与了该项目，它主要关注那些有大量私房需要修复的地区。

（31）为了更好地支持和配合社区保护与更新的目标，城市是否对其自身的组织做出过结构性调整？社区发展处两年前被重组。重组后建立了 18 个规划区作为社区规划的基础。为这 18 个规划区配备了 7 个社区规划员。他们的作用是评估各区的优先发展需求。规划员与社区代表对话并进行现场调查。规划员需要征求社区领导者的意见，经过这个过程后制定规划，指导社区改善打包资金的使用。

与 JVL 一起工作的社区规划员指出，直到 1977 年市里才提供地方改善资金以支持社区改善项目。规划员注意到这是公众要求的结果。

（32）目标组织与城市外面的主要关系有哪些？

（33）总体来说，市政府在目标组织的发展史扮演着重要角色吗？

结　果

社区的条件

（34）在组织的生命周期中存在改善社区的有形证据吗？

社区的改善是巨大的、可见的、戏剧性的。甚至那些批判JVL 的方略与计划方案的反对者也认可它的成就。住房开发，无论是新房还是修理后的房屋，是 JVL 的主要成就。在 JVL 董事会的指导下，成立了一个由建筑师、总承包人、出租机构执行官、保险代理及其他人组成的住房小组。至今，已经完成了 18 个一揽子计划，包括新建和重建了 623 个单元的房子。这些一揽子计划的规模从 4 ~ 100 单元不等。经过数月的细致工作及协商，终于促成了这些一揽子协议的创建及发展。

笔者在去过几次 JVL 社区后，目睹了许多改善的方面。除了住房以外，设施的改善并不明显。20 世纪 70 年代早期，JVL 致力于运用模范城市基金来改善马丁·路德·金商业区。据《JVL 新闻》报道，用于修路、新人行道、植物、停车站、小巷的街心花园等的改善花费了数十万的资金。1976 年《JVL 新闻》报道，该地区遭到忽视，缺乏维护。广场缺少正确的打理。作为经济重建计划的一部分，JVL 地区将该地区列入其改造计划中。据《JVL 新闻》报道，JVL 有责任促使都市城市下水道管理部门给予该地区更多更好的服务。

笔者发现整个地区人行道和路沿大大恶化，空地废物狼藉，长满了杂草。JVL 不断向市政部门施加压力，要求解决这些问题，并有效地利用《JVL 新闻》对整修情况进行监督。目前，JVL 把更多的努力放在人行道改造与住房建设上——在空地上建设新房屋。

1968 年，JVL 督促布朗鞋业公司在附近地区建立了一个鞋厂。鞋厂提供了 300 ~ 450 个职位。1976 年 11 月《JVL 新闻》中，工厂总监报告说工人的出勤率达到 97%。布朗鞋业公司也实施了面向领班和工头的培训项目。JVL 维持着一个人事办

公室以筛选和考核求职者。就法律实施而言，JVL 汇总了居民的投诉，定期识别当前的“热点”——社区的某个角落或街道，随后《JVL 新闻》予以跟踪，并报告给警察。任何后续的改善也会得到报道。

（35）是否有证据证明组织阻塞或妨碍了社区物质条件的改善？

居民的感受

（36）居民对 JVL 组织有什么感觉？

许多被访者注意到，JVL 的活动和成就促成了 1970—1976 年各类犯罪的大大减少。1977 年市场研究中的警察的统计数据证实了这种减少。

据《全球民主》的一位记者反映，除了答应重新入住北边的忠实居民和与那些支持黑人区自助的人以外，JVL 社区缺少吸引年青的中产阶级进入社区的店铺、商店、文化事业机构。他说这类人也会乐意冒一些风险——指认为 JVL 地区不太安全的一个普遍想法，尽管报道说犯罪现象减少了。记者不住在 JVL 地区，但他的报道包括 JVL。

一个居民在评论中总结了一群生活在 JVL 社区的人的感受，对他来说社区就像边境。他说有住房的人们能更好地照顾自己。他指出，JVL 社区具有基本的权利（在组织的努力下人们是一个统一的整体）。居民对 JVL 的评价是正面的，多数人经常提到在住房方面物质条件的改善以及拥护 JVL 在本地区扮演的角色。有几个被访者提到参与和融入社区比较容易。如：一个居民参加了每月一次的会议，了解关于改善空地的计划，他提出了他的观点，结果推土机在 10 天内就到达了。现在居民把这片地保持得洁净整齐。

（37）居民觉得目标组织解决了社区的问题吗？

所有接受访谈的居民都感到 JVL 已经解决了最重要的地区问题。同一般的维护和清洁一样，商业发展也是最常被提及的问题。希望商业再投资要基于马丁・路德・金商业区市场研究的成果。大多数被访者认为 JVL 目前的努力已基本达到了极限，在新资金来源或其他资源到位前，商业投机必须放缓。

据悉,城市服务不足的原因是本市已经试图缩小北部社区,用来发展工业园区和新的高速公路建设。

(38)目标组织的活动导致居民活动增多了吗?

JVL 活动为年长者提供了多种新的服务,电影、演讲、交通、陪伴服务、辅助购物、福利问题服务,每周把数百名老人聚集到一起。青少年则能通过“夏季青年计划”获得更多的娱乐、教育活动。年轻人夏天的活动主要是在社区范围里进行。例如,一个正在展览的视觉艺术项目显示了一种对新的娱乐方式的看法。年青人制作的一部电影中除了这个地区中一个人们熟知的地点。颁奖仪式活动尽力让 JVL 社区各个年龄阶段的人都参与进来。

JVL 每月在默诺耐特教堂举行一次社区会议。被访者说出席人数基于对所讨论主题的兴趣上下浮动。主题包括增加税收(主要的城市官员到场)、空地计划、健康问题,如:酗酒,药品的销售税、JVL 委员会的选举,以及 JVL 项目计划。JVL 居民可以通过多种方式与城市官员联系,如:正式会议、电话以及其他在各种服务中的直接交流。据受访者说,JVL 在《JVL 新闻》中公布的电话指南使用频繁。指南包括许多市政厅局的电话号码。

(39)有没有某位居民由于目标组织而增强了在社区以外的影响力的具体事例?

(40)从该组织创建以来,社区的统一性或分裂性有所增强吗?

JVL 在精神上对社区统一性的贡献是很大的。谢伯德不时以“传道者”的面貌出现,社区居民就是他的会众。全社区人们热情洋溢的赞美强化了对他的尊重。谢伯德本人无疑是社区团结的因素之一。据被访者(包括康威市长和其他市府官员)说,如果用一个词描述 JVL,那就是“坚韧不屈”。

种族和社会公平

(41)组织是如何处理社区中的种族与贫穷问题的?

JVL 的全部活动都与穷人和黑人的困境相关。它所取得的成就代表了那些为了解决美国较老的大城市中的穷人与黑

人问题所做的努力。整个案例研究都是对种族与贫穷问题的回应。

(42)JVL是如何回应社区变迁模式的——即置换、融合,还是再恢复种族隔离?

JVL试图通过为老年人开发新的补贴住房来留住老居民。在其他情况下,JVL把修复后的住房以很优惠的条件回售给租户。JVL还修复那些老旧但不错的房子给中等和上等收入水平的居民居住。JVL的住房开发计划中都有一个清晰的把不同经济收入的人整合在一起的模式。

据一个白人受访者讲,JVL社区没有出现种族的融合。尽管他们都在教堂附近的地区居住和工作,但他们通过邻里与外界有着广泛的接触。种族融合的局面似乎只出现在一所打了几年官司才废止种族隔离的学校里。看来短期内不会出现其他种族融合的情况。JVL地区的商业社团与该组织的整合和合作紧密。JVL的劳动力也是整合的。

(43)在JVL组织中出现过民族或种族分裂问题吗?

组织的领导者和其他受访者指出,这种分裂还没有出现。由黑人、白人和男人、女人共同组成一个JVL的领导团队。如今,领导层和相关人员均由各种各样的人构成。提及的问题都是与个性差异有关的。

(44)在与前面四个问题相关的问题上,组织的政策或活动是否随时间的推移而有所变化?

(45)组织的领导或成员是如何描述JVL活动的成就与不足的?

原来的案例研究列出了22条主要的成就,大多数前面已经有所涉及。

下面列出的是主要的不足之处:

- Pruitt – Igoe公共住房楼群的毁坏,尤其是JVL提议修复和管理的四栋建筑。
- 其他地标的破坏,如:建于1872年的Divoll学校。
- 拒绝由大圣·路易斯联盟提出的“机会住房”资助。
- 不能使城市采取行动抗议非法废物堆放场或其他散布于整个JVL地区的破坏性物质。

- 不能取得地方政府对改善公众住房的大规模投资方面的支持。

(46)该组织怎样加强社区领导或提高居民的参与性?

(47)该组织具有同时处理多个问题的能力吗?

(48)在该组织的发展史中是否有威胁该组织存在的情况,如果有,是什么?

据领导者声称,在 JVL 发展史上对其生存的首要威胁是资金,需要集资求得生存。JVL 通过不断开发新的财政来源,重组与工商业合作的组织财务实践,来解决资金不足的问题。为了具备 20 万美元的核心预算,JVL 努力提高自有资金水平。

其他威胁来自于与当地政府的持续斗争。根据 JVL 的记载和受访者反映,JVL 社区直接面临地方政治问题,这动摇了它得到的支持与受到尊敬的社区基础。

(49)有一些能最好地体现该组织工作特点的具体事件吗?

谢伯德宣称,“我们把自己献给社区”,还用了像“激情”和“奉献”来描写 JVL 精神。一位欲入住该区的成年受访者说,她希望“在社区中建立公正并从中得到回报——不是金钱,而是你晚上回家时的满意感,因为我做了一些事情——不管是捡起散落的垃圾,还是回答了(信息资源)中心的年轻人的问题。”

受访者名单及相关书目

该案例研究的原始记录中有 25 人的名单,包括职务、住址和电话号码,还有完整的 34 份文件、报告和打印材料的目录。

第3章
计算机在当地学校中的应用[①]

Computer Implementation in a Local School System

学校利用计算机来改善教与学,已经取得了成功。本案例来自较早的年代,当时学校刚刚开始使用个人计算机(那时称"微机")。本案例(原来的12个研究之一)描述了一个学区的计算机应用,以及据信与成功应用相关的组织条件。

12个案例的数据收集采用了共同的案例研究框架(见材料8和材料9),因此,所有的12个案例研究的内容都遵照相同的提纲——首先是对计算机系统及其应用的描述,然后是对四个组织方面问题的综述,这四个问题体现了跨案例分析感兴趣的主要假设。此外,本案例还对特殊教育给予了特殊关注,因为原来开展案例研究的目标是考察计算机在特殊教育中的应用。

给出全面设计后,每一个案例研究都将展示一个描述性案例。该案例中关键的方法特征是大事记的应用,在主题宽泛的案例中嵌入分析单位。为了增强可读性,最初的案例已被修改,把"微机"术语用通常便于理解的"个人电脑"或"PC"代替。但是,有关的具体硬件类型仍保留,以飨对个人电脑早期世界感兴趣的读者。

---

①作者注:这个案例发表在由 Robert K. Yin & J. Lynne White 完成的报告《微型计算机中的运用》的附录B中。这个报告包括了12个多案例分析,包括本案例在内的5个案例被作为该报告的附录。为了使本案例更可读,编入本书时对其做了修改,包括删去了一个表格。

材 料 8
研究框架的重要性和开展案例研究所需的共同准备和训练

本章的案例研究是同一个课题组的多名研究者所做的 12 项研究之一，每名研究者完成这项多案例研究的一部分工作。在这种情况下，拥有共同的案例研究框架和共同的准备是非常必要的。

与由一个研究者完成整个案例研究不同，课题组成员必须确保他们使用相同的步骤和方法。否则，其后的多案例研究将得出不一致的结果，因为由案例研究课题组成员引起的差别会被误以为是不同案例的差别。

如果是同一个人完成整个案例研究，框架与正式准备的作用或许不那么重要。不过，在材料收集过程中，不论是多案例研究中从一个案例到另一个案例的时候，还是单案例研究中从一个阶段到另一个阶段的时候，单个研究者仍然必须注意避免一些不必要的差别。为谨慎起见，即使是单人的研究也最好事先制订研究框架。

（有关更多的信息，见：《案例研究：设计与方法》，第 3 章之“为特定案例研究的训练和准备”的相关内容）

材 料 9
案例研究框架：针对研究者，而不是被研究者

由于大多数社会科学工具包含对被访者（如果不是被试的话）的一些问题，因而一个普遍的错误观念是案例研究框架也是如此。然而，案例研究框架实际上完全不同。研究框架中列出的是应该由案例研究者解决的问题或事项，此外还包括对现场程序的描述，可以作为研究者现场日程使用。这个案例的合作研究者遵循的正是这样一个框架。

你可以通过任何渠道获取数据——即查阅文献、直接观察或访谈，从而解决研究框架的问题。因为研究框架是数据收集的日程安排，所以一个好的研究框架中的主题也可以用作案例研究报告的提纲，本案例研究便是如此。

（如需更多的信息，见：《案例研究：设计与方法》第 3 章之“案例研究框架”的相关内容）

计算机系统的应用

学　区

弥尼特曼(Minuteman)地区职业技术学校学区,是1975年周边16个镇共同建立的一所学校的职业技术教育学区。学校坐落在麻萨诸塞州的莱克星敦(Lexington)与林肯(Lincoln)的65英亩的林地上,西距波士顿10英里。除了地方高中,这些地方的学生都可自由入学,作为上地方高中之外的一个选择。作为一个学校的学区,学校里既有学区的人(以学监为首),也有学校的人(以校长为首),不过两支队伍的工作联系十分紧密。

职业技术课程分为九大门类:建筑业、商业服务、电子工程、制图、健康服务、金属材料加工、动力学、职业教育/儿童保育、技术类。每一门类都有针对特定行业或技能的若干个系,为各个年级层次提供所要求的课程。学校里有对外开放的餐馆、面包房、美容厅、加油站、保育中心、园林设计服务中心等,学生可以在此参加社会实践,获取其职业领域内的实践经验。基础理论课程包括英语、数学、科学、社会研究、商业、外语、体育,还有一些选修课。

学校的课程安排"按周轮换",一周时间上基础理论课,接下来一周在实验室或商店内实习。在一年内基础课与职业课按周轮流交替进行。目前,1 252名学生参加了9~12年级的学习,每个学生都可以在25个职业领域之一获得高中学历证书与技术资格证书。

学校给这些学生中的450人提供了特殊的教育服务。特殊教育项目很大程度上将职业课程与基础课程混合设置,因为被允许入学的学生必须具备初步的职业和基础能力。每天至少一课时,由资源教师为这些学生提供帮助和指导。根据学生的技能水平与学习常规课程的能力,可能更多的时间是花在资源教室中。此外,对于阅读能力与数学技能差的特殊学生,要安排在开发实验室补课。

学区的计算机系统

弥尼特曼共有 27 台个人计算机，其中 22 台是苹果Ⅱ-Plus 型机，5 台是 Zenith Heathkit 型机。此外，学校有三台数字化 PDP-11 小型机，配有管理与教学终端。在地区资源中心为教师配备了两台额外的苹果机，该中心也在弥尼特曼的楼里，但在组织上独立于学区。学区计算机中心（一个行政单位）管理着三台数字化 PDP-11 小型机，取代了 1981—1982 年间投入使用的两台小型机。除了计算机中心，数据处理部门（供学生使用的计算机实验室）、特殊教育部门、教导处、看护处、主任办公室也有小型机的终端，主要用于以下三方面：

1）教学应用：电子类的学生独享一台小型机及终端，此外他们还有计算机实验室（进行编程与技工训练）。

2）学生信息：用小型机对出勤情况、年级报告、处分情况、学生医疗信息、学生信息系统、特殊教育学生数据、特殊教育季度报告、课程计划进行管理。

3）管理：用小型计算机对工资表、应付账款、预算以及相关记录（包括对林肯镇的服务）进行管理。

目标系统

本案例研究的目标系统由学校里的 22 台苹果Ⅱ-Plus 型机组成。这些机器大多数都配有彩色显示器，部分有两个硬盘驱动器。有 8 台点阵打印机和 1 台高品质列印打印机。一些计算机还配有图形画板、光笔或特殊用途的操纵杆。为了将来的一个软件项目，以及系统交互、视频等需要，最近对硬盘进行了升级。

位置：22 台个人计算机中，有 14 台放在办公室或个别教室，8 台放在图书馆的计算机中心。6 个专业领域——厨艺、机修、木工、电子、职业教育、仪表——都配有 1 台个人电脑（PC）。英语系在一间小工作室内放有 1 台计算机。在科学系，1 台计算机在不同的教室轮流使用。在数学开发实验室有 1 台计算机。教导处有 1 台，而且学监本人办公室也有 1 台。计算机协调办公室，也作为资源室，有 3 台计算机和 1 台打印

机。在计算机中心(属于图书/媒体中心)有8台计算机和2台打印机,在上课期间,教师将计算机提供给学生使用。除了为数学、木工、英语、电子等提供更多服务外,中心也利用这8台计算机为资源教室的所有学生提供服务。

应用:计算机得到了广泛的应用,大部分是教学而不是管理,共拥有一百多个与课程相关的教学软件。下面的例子说明相应的教学应用:

1)特殊教育在基本技能、计算机素养和其他领域提供个别化教学,有助于专业学习、视觉概念、决策能力(见“简介1”)。
2)在科学领域的化学、生物和物理教学中,利用计算机程序进行个别辅导(见“简介2”)。
3)电子专业的学生学习编写 Basic 与 Pascal 程序,以及接受数学方面的计算机辅助教学(CAI)。一些学生学习使用数据库管理软件,而另一部分学生用绘图工具创作游戏。
4)计算机中心为数学、拼写、语法、阅读和社会研究等科目的学生提供基本技能指导。对所有新生开展有关的计算机应用培训,对高年级学生进行基本编程培训。
5)厨艺系利用计算机运行一个学生经营的面包房的每日存货管理程序。
6)正在进行一个特殊职业项目“超级隔热房屋”,由建筑系的学生负责建造,而仪表系学生运用计算机进行环境监控。

简介1:个性化教学:特殊教育

在该应用中,每次有三个学生在计算机协作室中工作,该室也作为特殊教育学生的资源室。沿着小房间的两边有三台 PC 机和一台打印机。金属文件柜内放有一系列软件。

一个学生使用类似游戏的解决文字问题的数学程序。这个程序的重点是数字运算和阅读技能。教师认为该程序是典型的以形成基本技能为目标的数

学操练软件。另一个学生可能最近对计算机非常感兴趣,正在学习计算机编程基础。这些学生参加的是一个特殊教育计划,目的是为他们提供个性化计算机教学,并特别强调计算机素质的培养。参与计划的学生是根据资源教师的建议以及个性化教育计划(IEPs)中设定的目标而选定的。由计算机专业的老教师担任师资,他们同时也是特殊教育学生的资源教师。

据计算机主管教师说,在课程开始,学生都不会使用计算机。在与 20~30 个学生中的每一个一起学习近 40 分钟后(共 8 周),学生开始能独立地使用软件,多数学生会写简单的程序。按照个性化教育计划,运用操练程序、策略游戏及模拟,帮助学生发展学术技能、视觉概念、决策战略。

此外,为了帮助学生学习专业课程,学校教师为拼写、词汇、文学、历史等开发了计算机辅助教学课程。

计算机在管理上的应用包括:

1)各个系的资产管理。
2)职工考勤记录。
3)学生考试成绩记录(参考"简介 3")。
4)文字处理。

最后,学监利用计算机进行财务策划以及合同谈判的模拟。计算机也为学监与公开听证及财务委员会打交道时提供数据和图形资料。

简介 2:科学课中的计算机辅助教学

在该应用中,每一颗行星都在彩色显示器上慢慢显现出来。行星和彗星的轨道以及与其他天体的相对大小都栩栩如生地展现出来。该程序是关于太阳系的一个小型电影,程序给予学生单个行星与卫星、彗星与小行星以及其他复杂轨道关系的说明的相关

信息。

配合课堂上出示的材料,学生通常独自在计算机旁利用软件学习相关内容。科学系唯一的一台计算机带有轮子,能从一个教室移动到另一个教室。既能放在教室前面让全班学生看,也能移动到安静的角落里供个别学生使用。演示之后,只有感兴趣的学生才继续使用该程序。科学课的教师不会强迫学生使用计算机,但会敦促缺课者或后进生使用计算机。

据科学课任课教师说,多数学生普遍运用个人计算机,特殊教育学生基本在科学课上都使用计算机。15 位学生参加了两学期的科学课程学习,每一位学生每周至少有 20 分钟的时间使用计算机。

至于总的使用率,只能估计。据悉,130 位职业与专业教师中有 80 位运用计算机作为日常教学的基本工具。10 位资源教师(特殊教育)中,6 位说和学生一起在计算机协作室或计算机中心使用计算机。在学区工作人员中,只有学监使用计算机,没有一位学校的管理者在工作中运用计算机。

根据计算机主管教师说,近一半学生(约 600 名)在技术和专业学习时使用个人计算机。估计其中至少 50% 的使用者是特殊教育的学生。此外,对所有新生进行计算机入门培训。就使用来说,如计算机中心,平均每天有 70 位或更多的学生使用计算机。主管计算机的专业人员说,在几乎任何时段都很少有空余的机器。另一个例子是数学开发实验室的计算机有 140 位特殊教育的学生使用,每周每人使用 40 分钟。每个有计算机的系有类似的日程安排,以鼓励经常使用计算机。

简介 3:记录管理系统

在该应用中,一位对计算机在管理中的应用感兴趣的英语教师开发了全系的记录管理系统。用一个现有的计算机程序对与课程相关的各种考试成绩编码。

> 这位英语教师负责1982年秋入学的所有学生的首次数据录入。一旦系统建立起来,她就教给其他四位英语教师输入和输出信息。可以有许多方式利用现有的记录。教师通过输入学生的ID号,可获得每个学生的成绩与等级的列表。也可以检索并打印出及格学生的清单。系统也能查出哪些学生还欠缺某项技能或还需要修完某些课程。
>
> 该系统代替了由不同教师保管的各个学生的手工文件,这样就减少了数据不一致与数据冗余现象。学校是首次尝试建立一个关于考试的中央信息库,并希望明年能在数学系推广。每年对磁盘中的数据进行全校更新,然后打印存档。因为英语系的计算机没有配置打印机,而在计算机中心与办公室使用打印机的时间需要事先安排,所以打印遇到了很多问题。因为打印机是很重要的设备,所以希望不久能添置一台打印机。

与计算机在教学上的密集应用相比,管理上的应用水平逐步在提高但仍然相对较低,部分原因是小型系统的变化。开始,计算机中心的小型机用户很少或几乎不用个人计算机。然而,由于小型机磁盘驱动器容量有限,大量的应用经常使小型机系统超载。结果,系统经常出现故障。这些问题在前几年中并不严重,因为旧系统中的磁盘驱动器容量反而较大。

由于故障的原因以及能够使用时间短,导致一些小型机用户逐渐更愿意使用个人计算机。如:教导处除了使用小型机终端外,现在还使用个人计算机,因为个人计算机在某些学生数据和出勤记录的管理上更容易、更灵活。这些应用使计算机教师注意到:"计算机中心以及数据处理部门已经意识到——但仅是在过去的几个月内——个人计算机已经成为主力。"

个人计算机的管理

经校委会批准,学监做出所有购买计算机的最终决定。由计算机主管教师协助共同做出购买决定,这位主管教师以前是

数学开发实验室中的资源教师。他把工作时间平分为两部分，一部分用于承担特殊教育的职责，一部分协调计算机管理活动。他负责在职培训、设备维护及为师生不断提供资源。

这位主管教师属于特殊教育师资，与职业教育师资没有正式的组织关系。但是，该教师以非正式方式保证满足整个系统的需要。如：根据他自己的经验估计每年需要新购或更新的设备。

在计算机中心，有一相关人员为计算机专家，其职责包括规划、管理中心计算机的应用，以及维护学区软件库。这位计算机专家也为有兴趣的学生提供一般性的计算机培训或独立的计算机项目。

购买计算机软件的决定以协商的方式作出。因为软件购买的费用要从图书馆和系现有的物品预算中支出，教师个人也会提出希望购买的软件。在做出购买决策前，这些建议要经过计算机专家、各系以及计算机主管教师的审查。维护方面由学监与计算机主管教师决策。在 1982 到 1983 年间，中止了综合维护合同（因为费用很高），现在主管教师亲自对计算机进行必要的维护。

大事年表

学监在 1980 年初产生了将个人计算机用于学校教育的想法，其动力是 1979 年 9 月参观加利福尼亚。他亲眼看到新技术作为一种可贵的教学工具“成功地将耐心与交互性学习结合在一起”。他张贴布告以唤起其他教师的兴趣。几周内，学校组织了职工委员会，调查计算机在其他学校中的应用，并提出购买计算机硬件的建议。

1980 年秋末，购买了 10 台苹果Ⅱ-Plus 型个人计算机及相关软件、一台 TRS-80 型机和两台打印机，主要由职业教育专项基金（Occupation Education Entitlement Fund）提供资金（P. L. 94-482）。1981 年春天又添购了一台计算机。第一批计算机配给了那些兴趣最大并最有希望成功应用的教职工。但是，是否配给计算机并不取决于学监，也不取决于希望应用计算机的系。他想让学生在职业技术领域的情景中体验计算机的应用，

而不仅仅限于在中心、在语文或数学系使用计算机。1981 年 9 月，学监在征求了主管教师的意见后购买了另外 9 台苹果Ⅱ-Plus 型机和打印机。计算机中心扩至可以容纳 7 台计算机。1982 年，购进了另外一台苹果Ⅱ-Plus 型机，并且所有机器的内存被升级到 64K。增加了硬盘驱动器和其他硬件。根据教师运用计算机进行教学与管理的能力，再次做出如何分配新购买的设备的决定。挂在墙上的使用计划被认为是不够的。受到鼓励的包括在资源中心运行程序、编写新程序或者测试其他方面的新应用。如果计算机的利用率不高就将被搬走，这种情况出现过一次。学监的态度是"如果你能证明如何用好计算机，我就千方百计地支持你使用计算机。"此外，给几个教师提供利用暑假开发自己程序的机会。

表 3.1　应用年表：弥尼特曼学区

时　间	事　件
1980 年 1 月	感兴趣的人组建委员会推荐硬件
1980 年 6 月	购买了一台 TRS-80 和一台Ⅱ-Plus 苹果机以及相关软件
1980 年 9 月	设立了个人计算机主管教师的职位
1980 年 10 月	提供首期教师培训(15 小时)
1980 年 11 月	购买了 9 台Ⅱ-Plus 苹果机元件和两台打印机，设计并建立了两个工作站
1981 年 4 月	购买了一台Ⅱ-Plus 苹果机
1981 年 6 月	5 位教师在暑假期间开发软件程序
1981 年 9 月	设计了兼职计算机主管教师职位
1981 年 9 月	购买了 9 台Ⅱ-Plus 苹果机元件和打印机
1981 年 9 月	建立了拥有 4 台苹果机的个人计算机中心，为中心设立了计算机专家职位
1981 年 9—10 月	更多的培训
1981 年 9 月	印制了计算机使用指南 B-14
1982 年 9 月	购买了一台Ⅱ-Plus 苹果机，将所有 PC 机升级到 64K
1982 年 9 月	形成面向所有新生的计算机合作计划
1982 年 9 月	购买 Corvus 硬盘驱动器
1982 年 9 月	购买 Cavri 系统和两盘录像带
1982 年 9 月	成立微型/小型计算机协作委员会

作为培训的延伸(参见下面),在1981年夏天给6名最有兴趣和最熟练的在职研究生一定的费用,开发与他们自己的专业领域相关的教学软件。这些努力产生了教导处的职业能力倾向评价程序包,职业教育和厨艺系的计算机辅助教学程序,学英语的语法与造句软件。1981年秋,有关人员对图书馆购买的软件进行了索引与分类,并印制了"个人计算机程序指南"。

学监设置了计算机主管教师的职位,服务于新用户。当中心扩大时,一名教师被安排为管理中心活动的计算机专家的职位。

在学校首次购买了10台个人计算机后,1980年秋首次在在职培训中使用计算机。课程对所有教职工开放,时间为两小时,每周一次,都安排在放学后,共15周。在学监的支持与计算机中心主管教师及硬件提供商的协助下,60名教师掌握了计算机基础。课程内容包括计算机操作系统,软件评价与选择,课堂教学的开发应用。计算机主管教师还提供额外的在职培训,以满足教职工日益增长的兴趣与需要。其他活动包括对新生的一场正式的计算机说明会和组建计算机协调委员会。

组织问题

集中与分散

作为例子,弥尼特曼学区的个人计算机系统在设计上同时包含集中与分散两种组织方式。一方面学监与计算机主管教师在确定计算机采购与使用安排中加强集中控制。包括每年购买新设备,现有设备的升级,学校软件目录的维护等事项的决策。此外,集中控制还包括将一些计算机集中放置在中心位置,如媒体中心。

另一方面,一些计算机被放置在个别教室中,这导致控制分散,因为教师可以使用他们眼前合适的计算机。最初,教师不能只是简单地获得计算机,必须首先表明他们有能力运用计

算机,并将计算机有机地整合到课堂教学中。一旦做到这一点,就会为他们的教室配备计算机,但如果接下来未充分使用计算机,该机或许会被安排到其他地方去。

除了目标计算机系统,其他硬件可以由计算机主管教师决定。最近发生了这样的事情,当职业教师为电子专业要 5 台 Hearhkit PC 时,没有通过主管教师,而是由学监最后批准同意。与此类似,IBM 小型机的决策也是独立做出的,与目标计算机系统无关。

特殊与常规教育的互动

弥尼特曼是一所职业技术学校,在特殊教育与正规教育服务方面的区别相对较小。特殊教育学生也学习全部课程,但同时在资源室以工作的形式接受特殊教师的指导帮助。然而,总的来说,特殊教育与职业教育在计算机应用方面没有任何显著的不同。值得一提的是,计算机大多是用非特殊教育(即职业教育专项)基金购买的。

管理与教学应用的互动

管理应用虽然存在一些,但这不是主要应用。一般来说,计算机主要用于教学,管理应用仅在最近才出现。唯一例外就是给学监安排一台计算机用于管理(以教学应用为主是最初选择这个地方的原因之一)。一般来说,目标计算机以外的计算机资源主要用于管理。也非常关注计算机与其他系统之间的协同。例如,本年度新增设备,如打印机,原则上要与这些系统兼容。这种需要导致进一步加强协调的努力,如:由计算机主管教师与计算机中心主任负责的“协作委员会”的成立。

人力资源

培训:现在的培训形式是定期举办的简易课程,每五周一轮,利用放学后的两个小时上课。每门课程都有关于计算机应用的基本介绍,包括教学与管理应用。作为参与这些课程的典型的例子是,50 位教职工完成了 1982 年秋提供的两门课程。主管教师的计算机办公室也被用做培训基地。主管教师鼓励

教师在空闲时间或放学以后拿出时间来去学习简单的计算机操作与基本的编程。

出现的角色:为了促进计算机在本学区进行应用,1981 年秋学监设立了两种新角色:首先,学监安排一名教师承担计算机主管教师的职责。第二,媒体中心/图书馆的一位教师成了计算机中心的计算机专家,其主要职责包括制订计划、管理中心计算机的使用情况、维护软件库。对于感兴趣的学生,专家也提供一般的计算机培训和独立的计算机项目。除了正常的工作时间外,专家也在晚间的成人教育课堂上教授计算机基础,或指导学校的计算机夏令营。

参考资料

原研究报告列出了 17 个人的姓名,以及他们参与研究时的职务。该研究还附有与研究有关的出版物、图表、手册及教学资料等 32 个文档。



第 3 部分

解释性案例研究

EXPLANATORY CASE STUDIES



第4章 一个简短的例子：联邦资助对某校计算机系的影响①

A Nutshell Example: The Effect a Federal Award on a University Computer Science Department

解释性案例研究是最难实施的研究，因此它受到的质疑也最多。每个研究都要试图解释某一事件为什么发生、怎么发生。解释是对事物的潜在因果关系做出推理，解释性案例研究就是要对事物进行归因分析。

案例研究，尤其是单案例研究，真能证明某种假设吗？答案是肯定的，但它并不能达到像实实在在的实验所能达到的那种确定性。然而，下面的例子确实显示，案例确实能够对事物之间的因果关系做出解释。在无法进行实验的情况下，通过案例研究对事物的因果关系进行解释虽然是迫不得已的方法，但比不进行任何研究要好得多。

下面所要分析的例子其实并不能算是真正的案例研究。它是某个联邦资助研究项目的主持者提交的结题报告的"摘要"部分。作者试图把组织机构（某个大学的计算机系）的巨大变化，归因于联邦政府提供的一笔专项基金。但这篇摘要碰巧包含解释性案例研究的所有要素。虽然该摘要的篇幅很短，只有一页，不可能列举足够的数据资料来证实其逻辑，但是，它确实能够帮助我们理解如何去实施解释性案例研究。

①作者注：1981年6月1日到1986年11月30日期间，国家科学基金会曾资助康奈尔大学进行一项代号为DCR81-05763的研究。该研究项目的主要承担者戴维·格瑞斯 David Gries 于1987年2月27日撰写了项目结题报告的摘要部分。本章即基于该研究项目结题报告的摘要部分。笔者并未对摘要进行任何改动，但加入了方法论方面的点评。

为了突出该摘要所运用的逻辑，笔者（指本书的作者，区别于该摘要的作者）在该摘要的原文中加入了方法论方面的评注和分析（见括号内的内容）。



1980 年到 1986 年间,康奈尔大学计算机科学系迅速从理论化、纸笔研究方式转向高度的实验化、计算化。系里的计算机设施从 1 台 VAX/780 计算机和 1 台 PDP11/16 计算机,发展到具有以 UNIX 系统为主、包括将近一百个工作站的复杂体系。所有的教师、科研人员和研究生现在每天都能使用计算机[**这是最初的结果,下面将详细阐述**],许多以前无法进行的研究现在可以进行了[**这是稍后的结果,下面将详细阐述**]。

产生这种改变的原因,可以归结为计算机技术的成熟[**并存条件之一,也可以作为一种竞争性解释**],教师及科研人员研究兴趣的极大变化[**并存条件之二**],硬、软件的发展使人们能够以可接受的价格购进行复杂的计算[**并存条件之三**]。然而,如果没有国家科学基金会为期五年的资助("协同实验研究",代号为 DCR81-05763),那就不可能有今天的变化[**主要论点**]。国家科学基金会提供的科研经费,可以使计算机系购置最先进的计算机及其他辅助设备,对之进行维护、保养,并可资助青年教师,吸引优秀人才,充实科研队伍[**这是对事物因果关系的总纲性解释,下面还要进一步分析**]。

这项资助对于计算机系的影响作用可以从其资助的几个研究课题中看出来。图灵奖(turing award)获得者约翰·霍普科罗夫把其研究兴趣由算法和计算复杂性转到机器人技术领域,现在他正带领一个朝气蓬勃、极具活力的研究小组专攻机器人和实体建模技术[**实施的结果之一**]。理论家罗伯特·康斯帝伯及其领导的科研小组一直致力于研究数学机械化系统(system for mechanizing mathematics)。这个系统的目标之一是从数学证明中提取程序,目前已经在理论和实验方面带来许多新的进展。它显现了 20 年后专业编程的雏形[**结果之二**]。蒂姆·泰特巴姆及其领导的小组把著名的程序合成器(program synthesizer)发展为一个能够产生用正式语言描述的程序环境的系统。其合成生成器(synthesizer generator)已经遍布世界 120 余个地方[**结果之三**]。肯·伯曼及其领导的小组发展出一套能够容错的试验性分布式操作系统[**结果之四**]。访问学者鲍·普里卡德利用计算机系的设备在素数研究方面也取得突破,第一次发现了 19 个素数的算术级数(arithmetic

progression of nineteen primes)[**结果之五**]。

国家科学基金会的资助吸引了大量年轻有为的青年学者。如果计算机系没有如此多的研究设施,他们不可能到此执教[**另一个结果**]。正是由于大量优秀人才的加盟,该校计算机系才得以设立新的研究机构,主攻其他新的研究领域,如大规模集成电路、并行结构及编码优化、函数式编程以及人工智能等[**另一个结果**]。国家科学基金会的资助达到了其预定的效果:它使计算机系实现了扩展其研究领域的计划,在保持高度的理论研究水平的同时,使计算机的应用更加广泛和便利[**结果概括**]。



第5章 解释性案例研究的基本要素：三个毒品预防的例子[1]

Essential Ingredients of Explanatory Case Studies: Three Drug Prevention Examples

本章所列举的三个案例都是为了教学的方便而特意改编过的。为了更好地说明问题，笔者在这三个案例中都特意加入了注解和点评。首先，案例文本中的证据部分采用楷体字排印。其次，文本右侧的文字是对论证过程的简要点评。

为了能够更加突出地说明解释性案例研究的基本逻辑，这三个案例都经过精心地删节。每个案例中的主要论点都是：①社区形成②合作关系，在此基础上③组织各种活动，最终导致④毒品滥用的减少。每个简化的案例研究的主要挑战都是利用数据揭示这些假想的因果联系。

这三个案例并未有意识地遵从某种跨案例逻辑。不过，你可以把它们视为试图复现同一个理论——社区合作的重要性和作用。从这个意义上来说，符合这种复现方式的案例越多，支持这一理论的各种证据也越有力。但删节版的主要目的是说明解释性案例研究的基本逻辑，并不是提供详细的证据。

这三个研究设计的共同之处在于，它们都未纳入对比性案例，

---

①作者注：本章包括三个高度浓缩的案例研究报告，这三个研究报告都是由COSMOS公司完成，分别提交给毒品滥用预防中心、毒品预防与心理咨询服务局、美国健康与人类服务部的报告。报告的全文本和删节本都是在课题承担人员的指导下，由COSMOS公司研究人员完成的，删节本中出现的有关地名都是化名。删节本是为教学目的而专门撰写的，它们并不是原始报告的一部分。这些教学性案例研究报告已经被广泛用于各种培训课程之中，在纳入本书时，笔者又对其进行了部分改编。

并未进行对比研究。相反,和有关社区的其他研究一样,这三个研究也都认为,由于资源与条件的限制,用于对比的案例应该排除在研究之外。为了弥补由于缺少对比性案例的不足,研究者在上述三个研究中用到了"竞争性解释(rival explanation)"。某些竞争性解释用于说明合作的新颖性和独特性,另一些竞争性解释用于说明合作是否确实是各种活动的实际引发因素,还有一些竞争性解释则用于证明合作活动与毒品减少之间的联系。如果能更多地排除掉这些竞争性解释,那么推理过程就更严密,更具说服力——尽管这种推理的说服力永远无法和系列科学实验的说服力相比。

这三个案例的研究初衷并不是对多个案例研究进行交叉分析。但是,你可以把它们看作是对同一问题——社区合作的作用与重要性——在三个地区的重复性研究。就这一意义来说,重复性研究越多,其证据的说服力就越强,研究结论就越扎实。



第1个简化的案例：居民会议号召人们行动起来，反对毒品交易

业已存在的药品滥用问题

1992年，美国波德镇(Bordertown)的凶杀案发案率达到历史上最高峰。同样，由于毒品而被逮捕的人数和与毒品有关的犯罪也很多，并处在不断上升的趋势中。一个新的合作团体——社区合作联盟(community partnership coalition, CPC)——要求其下属的反毒品特别小组与社区共同分析犯罪盛行的原因，并找出解决问题的办法。设于市长办公室下的CPC召开了一次镇居民会议，听取了居民对于毒品犯罪的看法。这是他们首次把市民动员起来解决这些问题。

合作促使各方力量共同介入

1992年11月的市民会议吸引了超过1 000人参加，会议的主题集中于该城市存在的几个问题，包括毒品交易、废弃的房屋、缺少社区参与以及其他与生活质量相关的问题。社区合作联盟连续在居民、警察、公共事务官员及其他人中间召集了15次类似的会议，分析存在的问题，听取各方提出的对策建议。除了一个社区之外，其他所有社区的居民都把毒品与毒品交易列为最关心的问题。这些居民还被要求举出具体的例子，如废弃房屋的地址和毒品贩子常常出没于哪个街角等。

合作规划

了解了居民所提供的情况之后，社区合作联盟通过其反毒品特别小组把镇政府、镇警察局的官员和公共服务处的官员集合在一起。这是有关各方第一次进行合作。结果，他们在 1993 年 5 月出台了消除毒品行动方案。该方案包括两部分：①出台扫毒行动方案，严打贩毒、吸毒活动；②简化拆除废弃房屋的审批程序，加快拆除节奏，彻底拆除毒贩活动的场所。虽然这些措施都未超出现有的毒品执法办法范围，但其独特之处在于，社区合作联盟、居民、公共事务部门共同来识别目标。

合作的独特性

合作活动

消除毒品行动的经费部分来源于波德镇财政。社区合作联盟也组织了募捐活动，为消除毒品行动提供部分经费。这一努力的成功取决于 CPC 发起的、一直持续至今的社区会议以来的社区成员的积极参与。

一个可能的竞争性说法是扫毒行动肇始于之前已有的一项社区警务计划。这种说法是没有根据的。因为最初负责处理毒品事务的是警察局的麻醉品部门，而不是现在的公共事务部门。

这就排除了另一种竞争性解释

到1994年4月，扫毒行动共逮捕了涉毒罪犯1 278人次，没收了311件非法持有的枪械。总体来看，1992年到1993年间，执法机构逮捕涉毒罪犯上升了150%，其中有43%要归功于扫毒行动（见表5.1）。来自毒品法庭（负责处理所有的涉毒犯罪）的数据表明，逮捕的质量也改善了，1993年7月后的重罪认罪的数量上升了41%。通过这些逮捕，执法部门收缴了价值678 926美元的非法麻醉品。与此同时，自从1993年6月扫毒行动开始实施以来，与毒品有关的凶杀案全市下降了1/3。与此形成鲜明对比的是，其他类型犯罪的发案率并未发生变化，甚至有所上升。

可以量化的结果或影响

结果

结果

排除了另一种竞争性解释

扫毒行动的另一个成果是，积压的待拆除的废弃房屋从1993年的336所减少到1994年的0所。拆除一栋房屋所需的平均时间由8个月下降到6个月，拆除费用由1992年的平均2 000美元下降到1993年的平均1 155美元。社区参与的另一个正面迹象是，向警察和公共事务部门举报案件线索的数量有所上升。在扫毒行动实施之后的6个月内，在案件高发地区，居民向警察提供涉毒案件线索的次数激增了36%，平均每月上升6%。评估小组研究了进入城市的毒品数量的变化情况，也分析了其他警方活动对于毒品犯罪的影响，试图从其他方面解释反毒专项严打取得的成绩，但没有什么证据能证明严打取得的成功是出于社区合作之外的其他原因。

其他方面的结果和影响

排除了其他竞争性解释

表 5.1 ·全镇会议激发了反毒品交易的行动

		1992 年前	1993 年后	1992—1993 年间的增长率%
执法部门	涉毒逮捕	1 020	2 547[a]	149.7
	收缴大麻	482 镑	2 452 镑[b]	408.6
	收缴可卡因	16 镑	349 镑[c]	2 029.8
毒品法庭	陪审团审判	17	74	355.5
	法官审判	2	0	0.0
	主动认罪	574	808	40.7

注:a. 其中 42.5% 的涉毒逮捕是由扫毒行动部门执行的。
b. 其中 11% 的大麻是由扫毒行动部门收缴的。
c. 其中 4% 的可卡因是由扫毒行动部门收缴的。

第 2 个简化的案例:跨部门合作降低酒后驾船案件

业已存在的药品滥用问题

在 1990 年前,美国海滨城市中酒后驾船(boating-while-intoxicated)的案件不断上升。对于这一问题,有关当局没有采取专门的行动。例如,根据法令,美国海岸警卫队的任务重在水域安全——而不是监管毒品滥用。水上执法机构(海岸警卫队、港区巡逻队、州环境警察)一直遵循"不告不理"(enforcement by demand)的政策,极少关注酒后驾船的事件,逮捕的很少。三家水上执法机构都没有设立专门的巡逻队,没有设置封锁线和检查站,也没有采取其他任何预防措施。

1991 年 1 月，美国成立了海岸安全预防网络(seaside prevention network)。其成立之后 SPA 项目主任的第一件事，就是与海岸警卫队探讨双方合作的途径。从此，水上安全(包括与药品滥用相关的问题)被看做是所有执法机构共同关心的问题。很快，海岸安全预防网络于 1991 年 2 月成立了水上安全联盟(water safety coalition)。该联盟把精力主要集中于提高社会成员对于海上药物滥用的认识，并对船只驾驶员进行培训。在海岸安全预防网络的大力支持下，水上安全联盟迅速展开活动。

形成合作关系，共同介入海上安全

在此之前的 1988 年，美国联邦第一个禁止酒后驾驶船只的规定就已生效；1992 年，有关判定醉酒状态的细则已经开始实施。水上安全联盟的目的是通过宣传这些法规，提高社会对于酒后驾驶船只的危害性的认识，并开展预防活动。在此之前，有关当局并未做过这样的尝试。

支持性的背景事件

水上安全联盟第一次把三个相关执法机构联结在一起。当有人组织大型水上游乐活动时，这三家执法机构就会互相合作，划分各自的巡逻区域。另外，在 1993 年，州环境警察和海岸警卫队达成了一项机构间协议，对各自在司法管辖上的责任、权限做出了明确的规定。

在此之前没有做过这样的合作

合作的独特之处

合作活动

为了提高整个社会对于酒后驾驶船只危害性的认识，该联盟在海边的水上加油站里张贴了三百多张宣传画，每年向所有船只驾驶员寄送警示宣传材料。其他相关活动包括在船只上张贴提醒禁止酒后驾船的不干胶小贴纸，在报纸上刊登文章以及在有线电视网播放宣传广告，等等。

其他的合作活动

海岸警卫队志愿服务组织[①]也是该联盟的一个成员，它负责对参加州驾照考试的船只驾驶员进行培训。到目前为止，已经有 62 个人从联邦政府那里获得了初级培训员的证书。多年来，海上安全预防网络一直为这些培训活动提供经费、人员、组织和协调工作。在过去，其他各个机构也都分别做过相关的工作，但却没有哪个机构担任组织协调工作。

排除了其他竞争性解释

可以量化的结果

到 1993 年，海岸警卫队、州环境警察和港区巡逻队只报告了 14 件酒后驾船事件（包括船上的逮捕、事故及死亡），而在 1990 年，三家机构共报告了 35 起同类事件（见表5.2）。这些事件占总的船只类事故的比例也呈现下降趋势，由 1990 年 0.16% 下降到 1993 年的 0.05%。

表 5.2　酒后驾驶船事件数量的变化

执法机构	1990	1991	1992	1993
美国海岸警卫队	30	19	10	8
当地港区巡逻队	3	5	1	5
州环境警察	2	0	0	1
酒后驾船事件总数	35	24	11	14
酒后驾驶船占全部船泊事故的比例	0.16%	0.10%	0.06%	0.05%

①校者注：一个致力于驾船安全的海岸警卫队的公民志愿者组织。

第3个简化的案例:代驾司机计划

业已存在的药品滥用问题

夏季城(Summertown)及其周边的度假社区(Vacation communities)都出现了与酒精相关的汽车伤害和死亡急剧季节性上升的情况。因酒后驾驶而被逮捕比例也超过了该州的平均水平。这引起了那些既关心旅游业发展又关心当地居民安全的人士的担忧。

合作的形成

1991年,夏季城成立了减少药物滥用合作组织,主要关注酗酒问题。该组织成立后即着手寻找既有效又不会削弱当地旅游业的措施。在此之前有关方面曾经计划开展"代驾司机运动(designated driver campaign)",且周边社区已经进入实施的早期阶段。

合作组织发起的活动

合作组织成立后对该运动的方案进行修改、扩充,制订了安全司机方案(safe driver program)。

合作活动

消除酒后驾车合作组织起草了两个有关酒后驾车的提案。在经过当地议员的听证后,成为当地的地方法规,并很快生效。第一个提案要求所有的酒类零售商限量供应酒类饮料,并要求其拿出预防顾客酒后驾驶的方案。第二个提案要求居民展开连署,参与消除酒后驾驶合作组织。当地治安警察把这些新规定通知到了每个酒类饮料提供商。

从一开始，人们就把因酒后驾车而被拘留的人数当作判断消除酒后驾车措施是否成功的标准。尽管严格的执法措施会使因酒后驾车而被拘留的人数出现短暂上升现象，但从长远看，如果消除酒后驾车的合作活动有效，那么被拘留的人数最终会下降。因此有必要掌握新规定实施之前、之后一段时间内的拘留人数。

可以量化的结果

夏季城把实施新规定之前几年中的酒后驾车拘留人数与实施后的拘留人数进行了对比。比较结果表明，在经历了一个快速上升之后，因酒后驾车而被拘留的人数在 1990 年到 1994 年间出现了小幅下降（见表 5.3）。

表 5.3 代驾司机计划的结果

	1988—1994 年因酒后驾车而被拘留的人数	
	年 份	被拘人数
方案实施之前		
	1988	52
	1989	69
	1990	88
方案实施之后		
	1991	72
	1992	76
	1993	65
	1994	62

安全司机计划之所以能广泛实施，主要是因为合作组织不但得到了当地执法部门的支持，而且得到了出售酒类饮料的商人们的支持。正是由于几方面共同努力，才能够在不损害商业利益的情况下，强化执法，减少酒后驾车。除此之外，合作组织之所以能够获知因酒后驾车而被拘留的人数——它是评判计划是否成功的指标——是因为当地执法部门也是该合作组织的一员。在成立合作组织之前，这种合作关系并不存在。

归因于合作

排除了其他竞争性解释

在夏季城实施安全司机计划的同时，其所在的州也发起了一个抵制酒后驾车的运动。然而，其他度假社区同期被拘留的人数有所上升，而不是下降。

讨论可能出现的其他竞争性解释



第6章 通过战略规划使企业转型①

Transforming a Business Firm Through Strategic Planning

对企业进行研究时，常常要采用案例研究法。下面的案例研究详细说明了如何设计和实施以企业为研究对象的解释性案例研究。该研究的对象是一个家族式企业，主要生产机器和零部件。这家企业受到来自客户的巨大压力：要么完善生产系统，要么失去订单。实施单元生产(cellular manufacture)技术解决了生产中存在的问题，企业生产能力提高3倍，雇员的技术水平和解决问题能力达到一个新水平。

除了生产效率的提高之外，企业管理层对于如何分配企业新增产能也形成了一致的看法。企业管理层采用战略规划程序，设定了企业的长远发展目标以及市场营销、信息管理、生产制造、人力资源等部门目标。这一案例研究记录下了该企业所经历的变化，展示出该企业不仅生产能力大为提高，而且整个企业及企业文化也有根本改观。除了叙述该企业发展变化的过程，案例研究还分析了该企业的销售和利润是如何成长的。

从方法论方面来看，下面的案例研究中包含了各种证据来源(见材料10)。在大多数情况下，研究中采用的有关证据都形成"证据三角形"(triangulation of the data)(见材料11)。

---

①作者注：本章是根据《转型企业的案例研究》(*Transformed Firms Case Study*)一书的某个研究报告改编而来的，该书中共有7个类似的研究报告。该书由设于马里兰州的美国商务部下属的全国标准与技术研究所于1999年4月出版。罗伯特·K·殷负责该课题的设计和实施，不同的研究者分别承担了该课题的具体研究工作，本章所引用的案例是由简友泰(Jan Youtie)具体负责的。提交给商务部全国标准与技术研究所的研究报告原文充满了注释和参考文献，其作用是说明报告中各种证据的详细来源。该案例在引入本章时，曾进行过改编。

材料 10
证据的多种来源渠道

这一有关企业转型的案例研究展示了相关证据的多种来源渠道。综合使用来自多渠道的证据可以增强案例研究的说服力。一般来说,证据至少有6种来源渠道:文件、档案资料(如服务传递系统中的计算机化的客户资料)、访谈、直接观察、参与性观察及实物(如住房研究中实际的房屋的实际状况)。如果研究发现、解释和结论都基于这些多样化的来源,那它就不易于受到片面证据(如不准确的访谈、带有偏见的文件等)的影响。

(有关详细情况,见:《案例研究:设计与方法》,第4章之"资料收集的三大原则:原则1"的相关内容)

材料 11
三角形(triagulation)

每个研究者都知道三角形概念的最初来源:三个矢量交叉在一起(一个、两个不够,四个就显得多余),就可以确定几何空间中的一个点的位置。这一概念已经被借用到社会科学领域:如果来自三个不同渠道的证据都能相互印证,且共同支持某一结论,那么就可以认为该结论具有极强的说服力。

确定某一事件是否发生并不容易,但如果你的研究显示,来自访谈、文件、档案的证据都指向相同的结论,那么你就可以自信地说,某一事件确实发生过。本案例中大多数证据都指向同一结论,各项证据之间具有统一性。在处理案例研究的证据时,最好遵循三角形定律,你应该想方设法,使几个取自于不同渠道的证据都能证明同一问题。你在从事现场调查时,一定要注意从不同方面寻找支持同一问题的证据。如果所有的证据都指向同一问题,那你就成功地增加了证据的说服力。

(有关详细情况,见:《案例研究:设计与方法》,第4章之"资料收集的三大原则:原则1"的相关内容)

企业概况与转型的原因

瑞克公司(Rheaco, Inc.)是一个私营的家族式企业,主营机械加工和零部件制造。它坐落于美国德克萨斯州大草场的达勒斯福特镇,主要向军工企业提供全面的机械和金属加工服务,其产品的90%用于国防工业。

国防工业整合、管理层变化、产量提高刺激变革

20世纪90年代初期,瑞克公司的内部、外部经营环境出现重大变化。先是瑞克公司的创建者、前任总裁把企业经营权移交给其儿子瑞·小华莱士(Rhea E. Wallace, Jr.)。同年,海湾战争爆发,瑞克公司的主要客户——美国军火巨头洛克希德马汀公司,开始大力整顿其供应链,在两年内把其供应商的数目由大约1 600家压缩到400家。

瑞克公司有幸在这一轮精简中幸存下来,并获得为洛克希德马汀公司供应零部件的新机会。瑞克公司获得了几千个其他零部件的订单。但是,瑞克公司的生产制造系统跟不上这种改变,制造周期长,装配时间长,在零件的制造、存储和运输过程中忽视质量。在早先的一次访谈中,小华莱士曾经说过:"公司一年里每周工作7天,没有休息日。"华莱士查找不到想要查找的订单,也没有那么多文件柜装这些纸片。生产线上等待加工的零部件如此之多,以至于工人在生产车间走动都显得困难。有时候,瑞克公司的产品合格率还会达不到洛克希德马汀公司的供货要求。华莱士最初的解决方案(购买更多的文件架和文件柜)反而增加了混乱程度。他甚至组织了一个25人的催货员队伍,每天早上会面,决定在当天下班之前必须完成哪些生产任务。

企业的改变始于解决生产中存在的问题

华莱士说过:"在那时,工作可不是一件轻松有趣的事。"他认识到需要变革,但不知道从何处入手。他转而采取一些措施

去解决眼前的问题,进而带来广泛的变革。华莱士转向第三方寻求帮助,寻找解决问题的办法,征询进行改革的可行性。洛克希德马汀公司曾为他们提供过一些帮助——通过专题研讨会和服务热线——但其并未提供制造领域中的指导计划。

1992 年初,华莱士和他的管理团队参加了自动化与机器人研究所(automation and robotics research institute,ARRI)主办的系列早餐研讨会。德州制造业服务中心(texas manufacturing assistance center, TMAC)是制造业扩大合作组织(manufacturing extension partnership)的一个附属机构,它和自动化与机器人研究所共同主办了系列研讨会。系列研讨会讲解了设定企业远景、改变企业文化和解决人事问题,然后对流程和技术进行改造。最后,该研讨会寻求一个志愿者,由 TMAC 或者其附属机构对其进行一次企业内部评估。

华莱士主动提出让瑞克公司接受评估。来自小企业竞争力发展中心(small business development center for enterprise excellence,德州制造业服务中心的一个附属机构)的专家于 1992 年下半年对瑞克公司进行了评估。作为评估活动的一部分,专家帮助华莱士组织了一个流程改造小组。该小组决定首先从公司的文书管理问题入手,解决订单的归档、检索问题。然而,改革领导小组发现文书问题实际上是更深层次的生产一线问题的表面症状。

1993 年中期,华莱士到一家小型制造企业 InterTurbine 进行参观。该企业也经历过类似的问题。InterTurbine 公司采用单元生产法解决了其生产问题。华莱士于是决定同样采用单元生产法来解决其面临的问题。单元生产法要求小型的生产单位,把各种设备和机器组合起来,让工人就近生产。单元生产的这些特点与瑞克公司以前的生产系统有明显的不同。1993 年夏季,华莱士决定在钢铁挤压车间设立一个三个人的单元雏形。这个单元非常成功,在开始的第 2 周,其生产能力就比原来提高 2 倍。

由于这一成功,加之瑞克公司的其他工人也开始要求实行单元生产,华莱士于 1993 年底到 1994 年初在瑞克公司全面实

施单元生产。瑞克公司的工人花了 2 个月重新调整生产设备之布局。这 2 个月的准备期使得瑞克公司的职工可以以最小的损失和最短的停工期快速建立起新的单元。工人们在一夜之间拆除旧的生产车间，用另一周布置新的单元。他们总共成立了 5 个生产单元，一个装配小组，2 个电镀小组，另外还形成了计划、质检、人力培训、维护保养、后勤供应 5 个职能小组。

1993 年 8、9 月间，瑞克公司同时开始培训经理和一线工人，增强他们对生产流程的熟悉程度和解决问题的能力，使各个单元切实满足生产每一样零部件的要求。公司要求小组成员能够操作几种不同类型的机器，掌握不同的生产程序。华莱士的目标是为每个单元中的每台机器都配备至少两名称职的操作工人，为此需要加强对工人的在职和交叉培训。由于单元生产的目的之一就是自我管理，所以各个小组都不需要指派工头，公司的组织结构趋于扁平化。

瑞克公司采用单元生产法的第一年，就取得了丰硕的成果。单元生产使该公司的单位产品耗费时间减少 65%，材料转运时间减少 35%，从接到订单到交货的时间减少 87%。首次合格率提高到了 77%。视讯会议卡的生产周期由以前的 120 天缩短为 3 天。在不增加人员与设备的前提下，生产能力提高到原来的 3 倍。这些改进也减少了对仓储的需求，额外节省下 5 000平方英尺的空间。

生产率的提高也使生产所需要的工人人数大为减少，所以 1993 年就解雇了 36 名工人。一些不能适应变化的工人自愿选择辞职。余下的一线工人，根据工作表现、技术水平以及工作能力，自行决定人员的配置。

战略规划使企业成功转型

企业的生产能力提高了，但瑞克公司管理层对于如何处理新增的生产能力，存在不同的看法。在过去，公司的资源应该投到哪个地方，往往是由公司创办者决定的。但是，华莱士的

管理风格更具参与性,就像制造单元和自主工作组所表现出来的那样。公司的管理层对于公司向哪个方向发展、资源投到何处有不同看法。销售经理根据其与客户的讨论,认为公司应该花更多的资金购买新设备。华莱士根据自己在实施单元生产时的经验,认为需要把资金花费在人力资源培训和产品质量认证上。"由于我们没有形成一致意见,缺乏共同的关注点,所以众说纷纭"。

在日常生产活动不再需要华莱士投入多少精力之后,他开始把主要精力放在制订战略规划上。1996 年春季,他请求德州制造业服务中心的专家帮他改进公司的战略规划过程。规划过程涉及确定发展目标、评估企业外部的长处与不足(包括在客户心目中的形象)、评估公司内部的优势与劣势、设定战略目标、找出实现目标的障碍、制订克服困难的行动方案,等等。管理小组的成员(包括人力资源、财务、生产制造、客户服务、质量控制等部门的代表)每周会面一次,商讨以上问题。

战略规划过程的主要收获并不仅仅是规划内容本身。管理小组成员报告说,他们之间的信息交流渠道畅通了。管理层在企业发展方向、资源配置方案上达到了共识。"我们目标一致。"华莱士评价说。客户服务经理认为制订战略规划的过程使"公司的所有决策都摊在阳光下"。

管理小组决定把公司以生产为导向的传统管理理念,转变为以客户需求为导向的管理理念。通过分析不同客户和产品的损益识别出哪些客户需求对瑞克公司是最有利可图的。为了获得更大的效益,瑞克公司的管理小组决定进行如下改革:追求更快的产品生产周期,提高公司高科技生产水平(例如引进五轴车床以提高加工复杂表面部件的水平),提供全套的组件,提供室内制造、喷漆、电镀等全套服务。这些改革使瑞克公司迥别于其他同类的机械工厂。这些改革措施对于瑞克公司业务其他方面的影响,将在下面的章节中详细介绍,表 6.1 对这些方面进行了简单归纳。

市场营销方面:开始偏重有价值的客户

军工企业的萎缩以及与主要客户缺乏长期合作关系使瑞克公司相信,必须"对客户不断变化的、预料不到的需求做出快速的反应"。瑞克公司采取单元生产法之后,经营方针更为灵活,公司的会计师只要觉得订单数量足够大就可以向客户报价,结果许多客户蜂拥而至。处理这些多元化、多样化的关系是困难而且耗时的。会计师没有更多时间准备报价和理解客户需求。华莱士担当着大多数小客户的客户经理的职责,努力同时让 60 ~ 70 个客户在客户管理和交货时间方面都感到满意,结果使其没有时间考虑全局性的重大问题,不利于向大客户提供更好的服务。

战略规划显示,能够给瑞克公司带来利润的客户只有为数不多的几个。因此,其客户服务部门改变了以往平均使用力量的策略,转为仅关注这些能够为其带来利润的关键客户(valued customers)。客户服务经理现在有了空余时间,不但能认真研究、准确报价,而且能更深入地了解客户当前和未来的各种需求。例如,洛克希德马汀公司与瑞克公司建立了信息共享关系,瑞克公司客户经理能够提前知道洛克希德马汀公司未来对于某种零部件的需求情况。结果,瑞克公司成为洛克希德马汀公司某些零部件的唯一供货商,这些零部件给瑞克公司带来大量的利润。1998 年底,公司对关键客户的月销售收入翻了三倍,由 20 000 美元上升到 60 000 美元。成为重要客户的特约供货商降低了瑞克公司销售收入的不确定性。只向几个重要客户供货,也使华莱士节省了大量花在小客户上的时间,得以抽出身来认真考虑更为重大的全局性问题。

瑞克公司的战略规划小组还发现,公司有必要实施多元化战略,进军商业航天市场。规划小组认为,商业航天领域与当前的军工生产可以形成互补关系。因此,规划小组决定推动瑞克公司获得与航天企业开展业务所必需的资格认证,全力开拓新的细分市场。

表 6.1 瑞克公司战略调整前后

领 域	战略规划前	战略规划后	结 果
管 理	• 对于公司资源的分配缺乏共识	• 以客户为中心的生产成为公司的唯一追求	• 总经理仅关注长期规划 • 管理层成员之间的交流变得顺畅 • 参与社会交往活动,譬如发起师徒传帮带活动
营 销	• 难于同时应付 70 个客户 • 难于精确报价	• 挑选少数几个最有价值的客户 • 应对客户的多样化需求	• 提高报价水平 • 成为客户的独家供货商 • 供货量更大、利润更高
生 产	• 单元生产提高了生产效率和产能,释放了车间的空间	• 新订单改变了工厂布局和投资决策,如投资新建渗漏液检查车间 • 追求 D1-9000 认证 • 对电解液进行去污化处理 • 达到职业安全与卫生管理局(OSHA)的免检标准	• 根据市场需求组织生产 • 履行新战略规划中关于环保、健康、安全方面的承诺

信息系统	• 原材料物资需求计划与会计核算系统不相联系 • 无法掌握每周资金流动情况 • 原材料购买滞后于生产需求 • 有时买回的原材料实际上是公司的库存货	• 新的原材料采购系统与生产系统、会计核算系统联系在一起，信息交流通畅	• 提前完成原材料购买计划，供货及时 • 向客户交货变得准时 • 不会再出现买回库存货的现象 • 每周都可以对资金流动情况进行分析评估
人力资源	• 优先投资机器设备，较少关注人力资源投资 • 单元生产强调扁平化的自主生产	• 投资于人力资源——如雇佣渗漏剂专家，培训焊工，充实新成立的渗漏车间 • 雇佣总经理，改变以往的扁平式组织结构 • 开展大规模的传帮带活动	• 人力资源培训为生产、市场销售及企业战略提供了所需的人才 • 新雇佣的总经理使董事长从车间日常生产层次的事务性管理活动中解放出来 • 董事长仅关注重大的战略问题 • 传帮带活动促进了人与人的交往

资料来源：COSMOS 公司

生产领域:满足客户需求

瑞克公司过去的生产理念是投资购买那些能够大批量生产零件的机器设备。引入单元生产法之后,该公司重新调整了机器设备、人员,以提高生产效率、节约生产场地,但是,如何处理多余的生产能力和生产场地,公司领导并没有清楚的概念。

战略规划小组在处理新增生产能力方面起了重要作用。巨大的新商机主导着公司的生产布局和投资决策。例如,瑞克公司在了解到一个主要客户的电镀需求后,购进了新型电镀设备。另一个例子是,瑞克公司于 1998 年成立了"渗漏测试单元",来对缝隙、渗漏和其他结构缺陷进行无损检验。一个客户经理了解到洛克希德马汀公司需要这方面的服务,华莱士就决定利用公司闲置的空间,成立了渗漏测试室。这两个例子说明,只要能够赚到利润,瑞克公司就有能力对生产单元进行必要的调整。

为了实现瑞克公司的另一个目标——进军商业航天市场,使企业经营多元化——公司的质量管理部经理开始寻求波音公司的 D1-9000 认证。华莱士自曝内幕说,在进行战略规划之前,"我对获得认证甚至没有一点儿信心"。瑞克公司满足了洛克希德马汀公司及其他主要军工企业对质量的要求。瑞克公司虽然获得过不少质量管理奖项,例如 1993 年的罗拉 · 沃特分包年度奖和 1994 年的优秀小企业管理者奖,但从来没有进行过标准认证工作。战略规划小组把取得质量认证定为主要目标,而没有波音公司的 D1-9000 认证是其迈向客户多元化的主要障碍。目前,瑞克公司的质量管理部经理正带领质量管理小组,与德州制造业服务中心的专家一起编制质量手册,进行人员培训,实施质量审核,朝着波音 D1-9000 认证努力。

追求波音 D1-9000 认证、根据客户需求组织生产,表明瑞克公司的战略规划与生产系统开始结合起来。虽然单元生产的实施解决企业的生产能力问题,但只有在瑞克公司完成认证后,它才能真正达到按客户要求进行生产的更高层次。

投资人力资源

在人力资源领域，战略规划指导着瑞克公司的用工制度。尽管在实施单元生产之后，企业的人力资源状况有所改变，但是，战略规划小组发现企业的人力资源政策依然存在问题，机器设备方面的投资过多，而人力资源方面的投入不够，这已成为制约公司战略发展的瓶颈。瑞克公司的管理层决定根据具体业务来配置各类资源。譬如，瑞克希望能对外提供渗漏检测服务，但缺少内部的专门人才。于是，便雇佣了一个这方面的专家，请他帮助设计渗漏检测单元，同时进行人员培训。为成立渗漏检测车间，公司不仅购置设备，还在人力资源方面进行投资。

另外，瑞克公司于 1998 年聘用了一个总经理，由他来专门处理日常生产中遇到的问题。尽管这与华莱士追求扁平化组织结构的初衷相矛盾，但管理层一致认为瑞克公司需要一个总经理。新聘用的总经理很快就把华莱士从事务性管理活动中解脱出来。

信息系统的变化提高了客户服务质量

在信息系统领域，战略规划过程显示，瑞克公司原有的生产资源计划系统(manufacturing resource planning, MRP)存在问题。原有的生产资源计划系统与公司的其他系统并未整合，而且不常使用。结果，采购部门在采购原材料时经常出错。譬如，采购部门有时候在临近向客户交货的最后时刻，才去采购生产所需的原材料，结果影响交货时间。在另外一些时候，采购部门订购已有存货的原材料。战略规划小组发现，必须对企业的信息系统进行整合。1998 年，华莱士购置了一个新的将生产和财务系统结合在一起的生产资源计划系统。该系统很大程度上提高了公司的采购水平。采购部门经理能够及时或超前地购进所需要的原材料，保证工厂按时出货。在信息系统方面的投资，保证了瑞克公司能够以尽可能短的周转时间，实现客户对按时交货 100% 满意的目标。华莱士还可以利用该系统每周审核公司的财务状况，而不必等到月底才行。

强化社区参与

战略规划的另一个重要目标是“积极参与到社区中去”。根据管理小组的设计,社区参与包括环境、健康和安全认证,以及参与社区活动。1998 年,瑞克参与了“安全健康成就认可计划”,并获得了美国劳工部职业安全健康管理局颁发的荣誉证书,从而使瑞克公司成为职业安全健康管理局的免检企业,这在瑞克历史上还是第一次。华莱士还与其他 15 个小型制造企业及贝尔直升机公司共同发起了福特沃斯独立学区的学徒培养计划,并从该学区当年毕业的两个班中聘用了 3 个学生。

人均销售额与人均工资同步上升

瑞克公司的总销售额由 1992 年 350 万美元,上升到 1997 年 540 万美元,提高了 56%。同期人均产值提高了 90%。人均附加值(人均产值减去人均工资)增加了 175%,从 1992 年的 16 317 美元,提高到 1997 年的 44 930 美元(图 6.1)。可能有人会说,瑞克公司销售收入的增长肇因于洛克希德马汀公司的变化,它对上游供货商的整合给瑞克公司提供了巨大的商机,使其能够生产更多的高附加值零部件。然而,洛克希德马汀公司订货政策的改变并不能完全解释瑞克公司的销售增长。如果瑞克公司没有进行深层次的变革,它也许会在洛克希德马汀公司新一轮的供货商整合中被刷掉。同样,如果瑞克公司没有进行战略规划和战略调整,它可能无法竞标到洛克希德马汀公司新增的订单。很明显,瑞克公司在营销及其他领域的变革,为其营业额的增加起到了重要作用。

瑞克公司销售额的持续增长,使其有能力继续增加人力投资。公司的人数由 67 人上升到 85 人,接近转型前的水平。但是,工资总额占销售总额的比例,由 1992 年的 58% 下降到 1997 年 40%,这显示瑞克公司的生产率有所提高(图 6.2)。职工工资也实现了增长,这在部分上是由于劳工短缺:福特沃斯区 1998 年 10 月的失业率下降到 3.1%(全国平均失业率为 4.4%)。

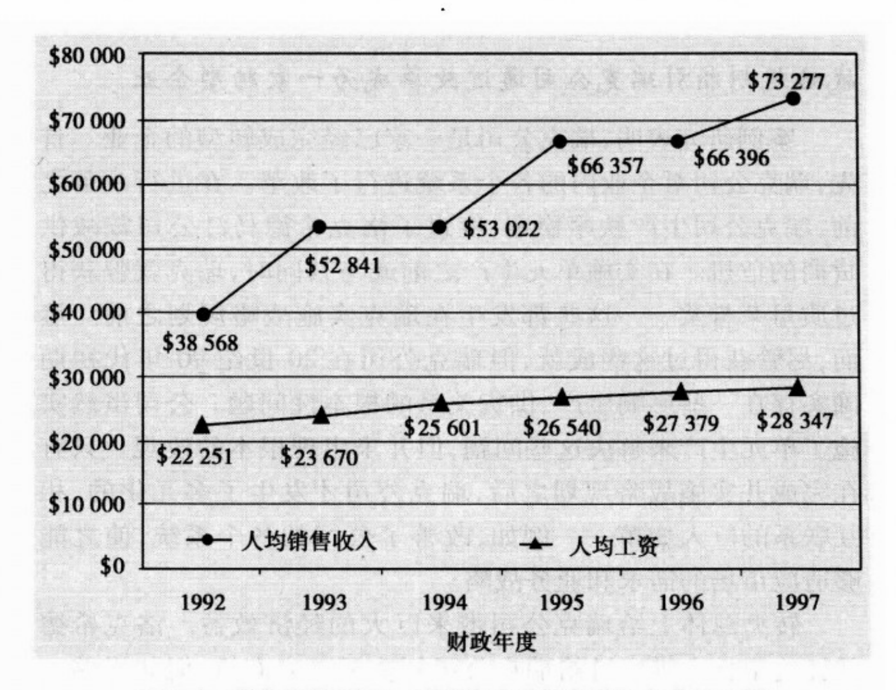


图 6.1 瑞克公司 1992—1997 年人均销售收入与人均工资

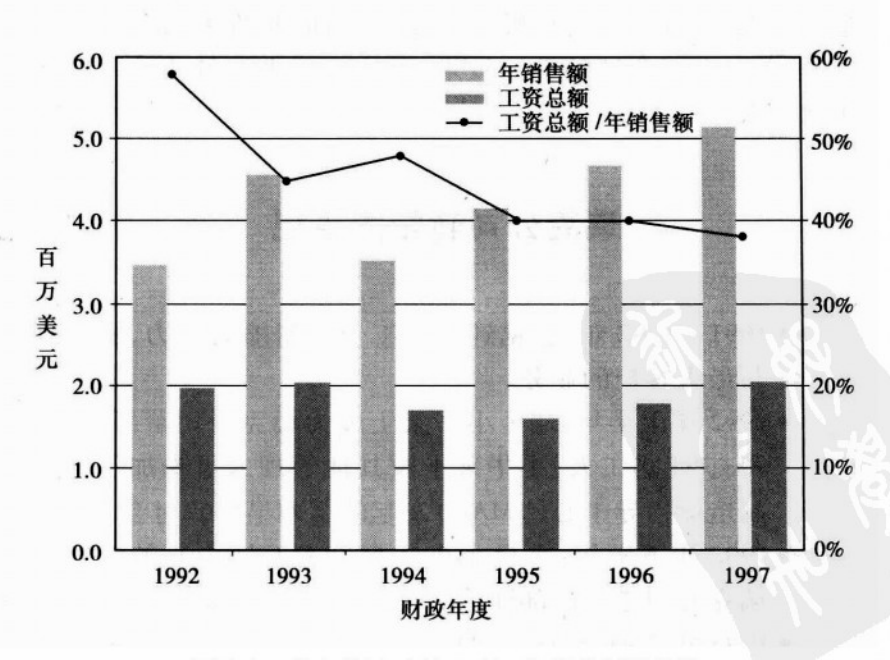


图 6.2 瑞克公司 1992—1997 年间的经营业绩

战略规划指引瑞克公司通过改革成为一家转型企业

案例研究表明，瑞克公司是一家已经完成转型的企业。首先，瑞克公司对企业内的各个系统进行了改革。在进行改革之前，瑞克公司生产秩序稳定，度过了洛克希德马汀公司裁减供货商的危机。在实施单元生产之前或与其同时，瑞克就曾获得过质量荣誉奖——这些都发生在瑞克实施战略规划之前。然而，尽管获得过这些成就，但瑞克公司在20世纪90年代初期确实存在一些影响生产、供货关系的根本性问题。公司虽然实施了单元生产来解决这些问题，但并未出现根本的改观。只有在完成并实施战略规划之后，瑞克公司才发生了多元化的、相互联系的巨大变革——例如，改善了公司的各个系统，使之能够适应市场的需求和业务战略。

转型总体上给瑞克公司带来巨大的经济效益。洛克希德马汀公司整合供应链给瑞克公司创造了巨大商机，但如果瑞克不进行深层次、大范围的改革，就不可能抓住机会，更不可能获得如此巨大的经济收益。通过调整生产系统，瑞克公司由一个追求产能的厂商，变为以顾客需求为导向、精准的供货商。结果，改革对公司业绩的整体效果，远比单独进行各项改革的效果之和大。

瑞克公司转型大事记

- 1991—1992年：感觉到了军工企业紧缩的压力，威胁到与最大客户的业务。
- 1992年上半年：瑞·小华莱士成为瑞克公司董事长；公司有94名工人；小华莱士及其他管理人员参加了德州制造业指导中心（TMAC）发起的系列早餐研讨会。
- 1992年下半年：来自小企业竞争力发展中心的专家对瑞克公司进行内部评估。
- 1993年2月、3月：来自小企业竞争力发展中心的专家帮助瑞克公司成立了流程改进小组。小组决定从解决

文书工作入手。

- 1993 年 6 月、7 月：瑞克公司管理层参观 InterTurbine 公司。
- 1993 年 8 月、9 月：在金属挤压方面试行制造单元；小企业竞争力发展中心的专家们对瑞克公司的 25 个经理及一线工人进行了培训；荣获 1993 年的罗拉·沃特分包商年度奖。
- 1993 年 11 月至 1994 年 2 月：在公司推广单元生产法，对生产班组结构进行改革。
- 1994 年 5 月：荣获美国小企业管理者优秀奖。
- 1995 年：公司的单位产品耗费时间减少 65%，材料转运时间减少 35%，从接到订单到交货的时间减少 87%。首次合格率提高了 77%。视讯会议卡的生产周期由以前的 120 天缩短为 3 天。
- 1995 年 11 月：荣获蓝筹企业创新奖。
- 1996 至 1997 年：在德州制造业服务中心专家们的帮助下，瑞克公司开始进行战略规划；确立了两个重点发展方案；形成了精确有效的报价系统；与贝尔直升机公司及其他 15 个公司一起，共同发起传帮带学徒计划，雇用了 3 个参与学徒计划的毕业生。
- 1998 年第 1 季度：参与“安全与健康成就认可计划”。
- 1998 年 4 月：瑞克公司通过了认证，成为美国职业安全健康管理局免检企业。
- 1998 年下半年：聘用渗漏检测专家，成立渗漏检测单元，开始寻求 D1-9000 认证；聘用新的总经理，购买新的原材料管理系统软件；瑞克公司当年共有 85 个职工。
- 1998 年 12 月：对焊接工进行渗漏检测技术培训。

第7章 跨区机动车防盗联合小组①

Sheriff's Combined Auto Theft Task Fore

公共管理领域的创新实践也是案例研究的主要内容之一。这方面的研究常常以效果评估的方式出现(见材料12)。评估的议题通常是,在何种程度上①外部资助(例如来自联邦政府的拨款)导致了②创新实践,并带来③期望的和明显的效果。解释性案例研究就是回溯事件的发生顺序并分析其因果关系的一种方法。

下面的案例研究着重分析了14个县的执法机构如何形成机动车防盗专项治理小组,进行跨区域合作打击盗窃机动车的罪犯。其论点之一是,来自联邦的资助有助于这种前所未有的多区域联合行动组织的形成。论点之二是,这种联合小组的一系列跨区域执法活动有效遏制了猖獗的机动车盗窃活动。本章主要展示一个简短的案例研究是如何证明以上两个论点的。

证明过程中最关键的问题,是理清各项事件的前后顺序与因果关系。例如,对于第一个论点,在获得联邦资助前还获得过州级资助。但是事实证明,在获得与利用联邦政府资助之前,州政府的资助并未用于联合执法行动,也未用于购买联合行动所需要的设备。

---

①作者注:本章是COSMOS公司2001年3月完成的《联邦定额补助地方执法项目全国评估:第一阶段最终报告》的18篇报告之一,有改动。课题主持人为罗伯特·K.殷。完整的评估研究是在18个案例研究和对执法机构的两个大型调查的基础上完成的。COSMOS公司的研究人员主持了该项研究,并撰写了研究报告,他们都遵循同样的研究草案和研究方法。为了更清楚地展示解释性案例研究的结构,本章对案例研究报告原文进行了改动。

材 料 12

美国会计总署对评估性案例研究的指导大纲

本章是 18 个案例研究之一。这 18 个案例分别代表一种创新实践,共计 18 种。这些案例研究的目的都是解释联邦资助是如何鼓励企业的创新实践的。因此,这些案例研究都是评估性案例研究。

美国会计总署(U.S. General Accounting Office,GAO)是最经常使用案例研究法来对项目进行评估的单位之一。为了培训、指导本单位的研究人员,美国会计总署出版了题为《案例研究评价》(1987/1991)的研究报告。该报告非常详实,非常有用,成为其他领域的案例研究者从事案例研究必备的参考书籍(例如,对司法、住房、福利、环境保护、教育及对外援助等领域的案例研究,都有指导作用)。

总地来说,美国会计总署的这份报告强调质量控制,注重研究的严谨性,采用了许多本书的姊妹书《案例研究:设计与方法》前几版中的研究手段和概念,例如使用多种渠道得来的证据、形成证据链,以及借助模式匹配与解释建构(explanation building)两种主要分析方法等。

(有关详情,见:《案例研究:设计与方法》,第 1 章之"作为案例研究方法的案例研究的几种变式"的相关内容)

实践及其经费来源

在德克萨斯州的中部地区,有四条高速公路在此交汇。这给那些跨州、跨国的偷车大盗提供了便利。例如,特拉维斯郡(Travis County,其辖区包括奥斯丁市)失窃的车辆,往往被运送到附近偏远的郡县。在那里,这些赃车的车辆识别码(VINs)被更改以利销赃,然后被"大卸八块"(化整为零地出售,这样在黑市上卖的钱经常比整车还要多),将拆解下来的零部件整理后再转运出去。偏远的农村地区(尤其是机动车盗窃行为较少且执法力量薄弱的地区)为这些支持有组织地从邻近县市盗

窃机动车的赃车拆解厂提供了最佳区位。附近几个郡的辖区都很大,平均超过 700 平方英里,而每平方英里的人口密度不足 10 人。

此前的辖区内执法活动

从 1991 年开始,德克萨斯州机动车防盗机构(Texas Auto Theft Prevention Authority, ATPA)向全州的机动车保险公司每年每辆参保车征收 1 美元,在全州范围内资助了若干项目以减少机动车盗窃活动。ATPA 的资助通过一个审批程序分配,主要分配给那些符合条件的郡县。符合资助条件的项目类型包括:执行/拘捕、起诉/判决、公共教育、制止销售赃车零部件以及减少偷运到墨西哥的赃车数量。

ATPA 的资助主要是针对单个地区的(市或郡)。但是,机动车盗窃网络往往跨越区域边界,并将赃车从人口密集的区域转运到农村地区,增加了逃避打击的可能性。另外,专项资金一般用于人员的工资开支,而不是购买设备。专项资金的分配是刻板的,主要根据每个地区失窃车辆的统一犯罪报告(Uniform Crime Reporting, UCR)进行分配,农业和工业机械的失窃以及找回车辆的地点未被考虑进来。在很大程度上,此前的专项资金侧重于资助预防窃车和抓现行偷车犯,但很少注意跨区域严打设在人烟稀少地区的赃车拆解和改装的有组织犯罪活动。

跨区域打击偷车活动

意识到必须跨郡合作打击与机动车相关的犯罪活动之后,德克萨斯州中部的特拉维斯郡的郡长办公室于 1997 年提议将其自己的机动车防盗部门扩充为“机动车防盗跨区联合行动小组”(SCATT)。该行动小组联合了巴斯托普、贝尔、布兰科、米莉安、特拉维斯、博内特、卡达威尔、科罗拉多、科迈尔、菲亚蒂、海斯、李尔、兰诺、威利姆森等 14 个郡的执法机构。在美国联邦的“地方执法专项拨款项目”的资助下,该联合行动小组开始正式实施执法活动。

地方执法专项资金的使用非常灵活,地方当局可以自由决

定专项资金的用途，这为购买加强特拉维斯与周边郡的通讯联系所需的器材提供了方便，推动了 SCATT 的形成。也正是在这笔专项资金的资助下，特拉维斯与其他 14 个郡共同组建了机动车防盗跨区联合行动小组。当这些工作关系建立起来后，特拉维斯郡申请并获得了 ATPA 更多的资助，用以支付参与的郡中增加的人员工资。1996 年，特拉维斯郡机动车防盗部门获得 16.2 万美元，而到 1997 年，机动车防盗跨区联合行动小组成立后共获得 35 万美元的资助。如今，该联合行动小组被认为是全州最有效的小组，1999 年从 ATPA 获得 49.7 万美元的资助。

SCATT 已经成为德州为数不多的跨区域执法力量之一。由于德克萨斯州内各郡县都有其独立性，因此有人认为这可能是历史上第一次跨区合作活动。在组建 SCATT 之前，与机动车有关的执法活动都是被动式的，只不过是为了应付统一犯罪报告系统的需要。数据显示机动车失窃案大都发生在特拉维斯郡（人口 71 万）的人口密集地区，另外一部分失窃案发生在贝尔郡（人口 22.3 万）和威利姆森郡（人口 22.4 万）。其余 11 个郡的人口加在一起仅有不到 40 万，或者因发案率低而引不起居民的关注，或者即使车辆失窃成为一个问题，也缺乏足够的资源来有效回应。

一个补充性的计划

1993 年，德克萨斯州开始实施“终结机动车盗窃”（HEAT）———一个全州性的机动车登记计划，以便于执法人员识别整个特拉维斯及附近各郡的被盗车辆。参与该计划的车主签署一份协议承诺在早上 1 点到 5 点之间，或者当穿过墨西哥边境时，执法人员有权临时拦检车辆；车辆后窗上粘贴车主身份标志，以使执法人员能够拦检车辆并确认车辆的所有权。通过在所有 14 个郡内开展公众教育、提升防盗意识，“终结机动车盗窃”成为 SCATT 主要的预防措施。在这个过程中发现，94% 被找回的赃车与业余的、临时起意的偷车贼有关，而另外 6% 的赃车与依托有组织犯罪网络的专业窃贼有关——这正是 SCATT 所关注的对象。

实施联合执法活动

1997 年,新当选的特拉维斯郡长认识到,尽管本区的车辆失窃案不断增多,但赃车的追回率却并未上升。由于特拉维斯对非法车辆拆解厂的严厉打击,许多拆解厂搬迁到其他郡县的空旷地,超出了特拉维斯郡机动车防盗部门的执法范围。

尽管以前没有过联合执法的经验,但特拉维斯郡郡长认识到,有必要改善不同郡县执法部门之间的通讯联络,因为牵涉有组织犯罪的盗车网络是跨区域的。然而,周边郡县财政紧张,无法建立兼容的无线电系统或临时接入特拉维斯郡的系统。给有关执法人员配备移动电话是最可行的方法。然而这项开支也是不可能的,因为邻近郡县的人口大多不足 3 万人,挤不出设备预算,而特拉维斯郡的预算审议机构也绝不会批准把本区的财政预算用于其他郡——哪怕钱很少。

联邦政府拨给特拉维斯郡的地方执法专项资助基金提供的资助及其灵活性恰是时候。经过前 6 个月的酝酿,特拉维斯郡郡长说到做到,把地方执法专项基金拨给周边 13 个郡县一部分,用于购买联合执法行动必须的通讯设备。

SCATT 于 1997 年 9 月份启动。14 个郡县长共推特拉维斯郡长担任管理委员会的常任主席。各郡县各派一名代表,共同组成管理委员会,该委员会被授予如下权力:实施调查,在没有逮捕令的情况下实施逮捕,发布搜查令,以及开展为了达成打击机动车犯罪的目标而进行的合理或必要的其他跨区域执法活动的权力。为了支持 SCATT 的活动,14 个郡县都正式签署了区域间互助协议,“区域机动车防盗互助合作协议”后来被纳入《德克萨斯州法案》中第 791 章和第 362 章。SCATT 给人口最少的几个郡提供打击机动车盗窃活动所需要的警力和设备。在过去,人口较少的郡根本没能力独立负担调查或监视偷车嫌疑犯的活动,无法对嫌疑犯进行跟踪调查。它们也没有能力提供深夜或凌晨巡逻的警力。在它们看来,机动车偷盗仅是特拉维斯或奥斯丁郡的犯罪活动,因此不愿把有限的资源用于

打击机动车失窃案件。随着 SCATT 开始运作，边远的郡县也认识到了自己在打击大规模有组织犯罪中的角色和责任，也开始关注自己辖区内大型农业机械、建筑机械的失窃案。在以前，这类失窃案大都没有报案，并且经常是失窃发生几天后，失主也没有意识到窃案的发生。

这个综合性网络不断鼓励各郡县间的联络，提供有关车辆失窃的预防、侦察和拦截信息。每个郡都有联合行动小组的成员，接受特拉维斯郡长办公室的领导。由于联合行动小组成员都从当地招聘，所以他们都熟悉当地的环境，也能够形成郡县间信任与合作的良好气氛。

联合行动小组的合作关系为其他形式的执法合作（如打击毒品交易等）铺平了道路，积累了经验，在此基础上，这些郡县的毒品执法机构、酒精烟草枪械管理局以及其他类似的州级常设机构建立了合作关系。除此之外，特拉维斯郡开始利用其犯罪实验室来为车辆窃案之外的其他罪案调查提供技术支持。

SCATT 每月召开会议，共同商定需要处理的重大问题，安排合作计划。如果需要，其他执法机构（如美国律师事务所、毒品执法机构、酒精烟草枪械管理局、德州林业警察及德州海关等）也都会参加会议。SCATT 的成员，作为日常工作的一部分，也可以通过联席会议与他们在这些机构中的同行开展合作。

如果没有联邦政府提供的地方执法专项经费，那么最初的合作就不可能成功。现在 SCATT 成为 14 个郡县的常设机构，由当地财政供养，已经毋需联邦政府提供经费资助。

截止目前的成果

SCATT 能够极其有效地提供拦截、训练、救援、交通调度、秘密调查、公开调查、安全意识培训等服务。机动车防盗联合行动小组突击检查了 14 个郡县的废旧汽车停车场、回收站，每次检查中都告诫有关从业人员必须依法从事拆解、维修汽车业务。

从 1997 年 9 月到 1999 年 4 月，SCATT 共举办了 31 个培训

班,训练了665名执法人员,其中许多学员来自于SCATT区域以外的其他郡县;摧毁了18个非法车辆拆解厂,追回了价值750万美元的被盗车辆以及价值55万美元的财产。1999年6月的《奥斯丁美国政治家》杂志是这样描述机动车防盗联合行动小组的成果的:

> 当局(特拉维斯郡机动车防盗联合行动小组的人员协同韦科地区的美国毒品执法机构)逮捕了1个机动车盗窃团伙的至少2名成员。该团伙在过去的6个月中从特拉维斯及威林姆斯郡的建筑工地上至少偷窃了价值40万美元的拖车、装载机、铲车等重型机械……疑犯还涉嫌走私毒品脱氧麻黄碱。("盗窃团伙瞄上了建筑机械",《奥斯丁美国政治家》杂志,1999年6月17日)

下面的几组数字简要概述了SCATT在1998—1999财政年度中取得的成绩,并显示出先前的目标如何被不断超越:

1)培训:举办了23个培训班,训练了383个执法人员。原定目标:机动车防盗联合行动小组将举办18个培训班,对14个郡县的执法人员进行培训,训练他们发现赃车、侦破窃案、追回赃车的能力。

2)公众意识:举办了38场展示会。原定目标:机动车防盗联合行动小组与犯罪预防官员、社区治安官员、相关媒体共同行动,组织24个展示会,教育居民如何防止机动车盗窃、如何对付毒贩和枪械走私。

3)检查废旧汽车停车场:机动车防盗联合行动小组共检查过117场次。原定目标:机动车防盗联合行动小组将对以下与汽车相关的场地、企业进行80次检查:

- 无照经营的废旧汽车回收厂。
- 有照经营的废旧汽车回收厂。
- 机动车维修及配件商品。
- 事故汽车停车场。
- 汽车修理厂。
- 汽车拍卖公司。

- 二手车交易市场。
- 废钢铁回收站。

4) 检查站：设立了 45 处机动车检查站。原定目标：联合行动小组将设立 12 个机动车检查站，这些检查站将用于如下用途：

- 检查驾照及车辆超载情况。
- 检查行驶证。
- 检查停车场。
- 检查通过渡口的车辆。
- 在检查站前设置“前有检查站”的标志。
- 公路拦检。

5) 车辆拆解厂：查获了 9 处非法车辆拆解厂。原定目标：机动车防盗联合行动小组将在 14 个郡县查找 5 处非法车辆拆解厂。

6) 情报交换：机动车防盗联合行动小组共提交了 9 份情报。原定目标：机动车防盗联合行动小组将把 14 个郡县的窃案情报通过《特拉维斯窃案简报》通报给其他有关执法当局。

7) 车辆盗窃案发案率下降：在机动车防盗联合行动小组投入运作的第一年，机动车盗窃案件发案率显著下降。现场抓获的窃车犯由此前的每季度 6 人，上升到每季度 18 人。在实施联合行动的半年之内，执法人员摧毁了 4 个非法经营的车辆改装厂，突击检查了 69 个废旧汽车停车场。在获得联邦打击窃车专项补助的前半年中，执法人员追回了价值 240 万美元的 232 辆赃车。到 1999 年，机动车窃案发案率下降了 25%（从此前的每 10 万人 368 人次车辆失窃，下降到 276 人次）。原定目标：降低 14 个郡县机动车窃案的总体发案率。

大 事 记

- 1991 年：德克萨斯第 72 届州议会批准建立德克州机动

车防盗局(ATPA),以打击本州猖獗的盗窃车辆犯罪行为(1991 年,德州共报告了 16.4 万起车辆失窃案件,平均每辆车的损失超过 5 000 美元)。

- 1992 年:特拉维斯郡从 ATPA 获得首笔专项基金,用于支持汽车防盗部门。
- 1993 年:ATPA 发起了"当心你的车　遏制汽车盗窃"活动。参与活动的车主在车窗上贴纸,授权执法人员于凌晨 1 点到 5 点之间根据需要临时拦检其车辆。
- 1996 年:新上任的特拉维斯郡郡长呼吁成立跨区域的联合行动小组,专门打击窃车犯罪。
- 1997 年:特拉维斯郡获得地方执法专项补助经费,购买了移动电话及其他通讯设备。SCATT 成立。14 个郡县的行政长官共同组成管理委员会,由特拉维斯郡长担任委员会主席。在地方执法专项经费的资助下,SCATT 设置了两个专任官员。
- 1997 年:"跨区域互助协议"授权 SCATT 跨越行政区域实施必要的执法活动。
- 1997 年:为支付日益增多的联合行动,ATPA 把对特拉维斯郡的补助由每年 16 万美元提高到 35 万美元。
- 1998 年,ATPA 对特拉维斯郡的经费补助增加到 40 万美元。
- 1999 年:ATPA 对特拉维斯郡的经费补助增加到 49.7 万美元,用于支付 8 个执法官员及 1 个公共情报官员的开支。
- 2000 年:机动车防盗联合行动小组不再需要地方执法专项经费。

参考文献

该案例研究报告原文中引用了 10 个文件,以及对 6 个有关人员的现场访谈记录。

第 4 部分

跨案例分析

CROSS-CASE ANALYSES



第8章 对艾滋病社区规划的技术援助[1]

Technical Assistance for HIV/AIDS Community Planning

这8个案例都是对提供给一个社区规划组织的技术援助(technical assistance, TA)的评估，其中作为分析单位的是每一项援助(不过一项援助可能出现在多种场合)。这些援助是由一个或多个组织提供的，这些组织都是美国疾病控制预防中心组建的技术援助网络的成员。技术援助的类型包括研讨、咨询、护理、提供教材，还同时使用以上多种方法。

首先，跨案例分析要澄清构成8个案例资料收集基础的理论框架，特别是要澄清所研究的各项技术援助的相关结果的属性。然后，采用复现逻辑(见材料13)呈现8个案例研究的数据——总的评估问题需要将整个技术援助网络作为一个整体而不是单项技术援助——来解释其表现。对于评估之初、开展各个案例研究之前提出的8个假设，本研究通过评估其证据的支持力得出了结论。

---

① 作者注：该跨案例分析研究报告的原文刊登于《疾病控制与预防中心技术援助网社区规划评估的最终报告》，第1卷，COSMOS公司，1999年7月，其撰写者为罗伯特·K.殷。完整的评估报告是基于2个独立研究、8个独立的案例分析之上，本跨案例分析仅是其中的一个研究报告。为了增加可读性，本章对该研究报告进行了一些改编。

材 料 13

多案例研究:复现而非抽样逻辑(sampling logic)

本章所选取的 8 个案例遵从的是复现逻辑,而不是抽样逻辑。这意味着,之所以选择这 8 个案例是因为预计他们有积极的效果。所以,这些案例研究以及其后的评估研究都假定,如果遵循同样的程序,就一定能同样有效地预防艾滋病(直接复现)。如果多个案例中都可以发现这种复现,那么你就可以对全部结论有更多的自信。如果多个案例甚至多个研究的结果都是一致的,那么研究结果才能被认为是扎实的、站得住脚的。

抽样逻辑完全不同于复现逻辑。抽样逻辑认为研究的主要目的是反映一个较大的总体。因此,在挑选案例时必须遵循预先设定的抽样标准。抽样逻辑不太适合多案例研究,首先是因为它扭曲、抹杀了案例研究方法的长处。实际上,如果抽样逻辑对某项研究是重要的,那么用调查方法比用案例研究方法更能满足研究的需要。

(有关详情,见:《案例研究:设计与方法》,第 2 章之"潜在的多案例研究设计是什么"的相关内容)

导论:评估技术援助效果的框架

对结果进行界定

任何预防艾滋病的努力,它的最理想、最有意义的结果,自然是艾滋病发病率的降低。所以从这一意义上来说,评价技术援助网络的效果,自然要以艾滋病的发病率是否降低为依据。然而,这个直接的的期待其实是不合情理的(也是不可能的),因为技术援助网络的直接目的并不是降低艾滋病的感染率。事实上,技术援助仅仅发生在一长串复杂过程的早期阶段,整个复杂的过程实际包括如下一系列步骤:

1)疾控中心要求每个社区规划组织实施社区规划活动,技

术援助网络只是帮助社区规划组织进行社区规划。

2)规划活动的成果之一是一项综合预防计划,由疾控中心每年评估。根据社区规划组织对社区现有需求和服务的分析,在计划中明确预防资源如何在各类防治艾滋病机构之间进行分配。

3)州或当地卫生部门联合社区规划组织根据计划大致分配预防资源,主要用于支持艾滋病预防服务。

4)开展艾滋病预防服务。为了达到预定的效果,服务必须①正确设计,以高危人群为主攻目标;②顺利实施;③克服各种困难,以降低艾滋病感染率。

5)只有当前述所有步骤都顺利实施后,理想的最终目标——艾滋病发病率的下降——才有可能实现。

图8.1按照逻辑顺序列出了以上这些步骤(见材料14)。该图显示,技术援助网络的援助主要发生在第一个步骤中,而最终的、预想的结果却发生在第五个步骤。这意味着,技术援助网络的工作对于最终结果的影响是末梢性的(distal)。换句话说,技术援助网络的工作仅能间接导致社区中艾滋病感染率的降低或变化,技术援助网络是几个可以提供社区规划服务的机构之一。例如,当地的技术援助提供者可以影响社区规划。区分技术援助网络对社区规划的影响,而不涉及后续步骤(包括防治艾滋病),是极为困难的。感染率的变化更可能受到其他许多条件(包括后续干预步骤的方式)的影响。因此,艾滋病感染率是否降低不能成为判断技术援助网络工作是否有效的最佳依据。

基于这一理论框架,以社区规划过程本身的成功作为结果来评价技术援助网络更好。社区规划过程应该包括如下三个功能(也是结果评价的对象):

1)社区规划组织运转良好。

2)改善的规划过程。

3)综合社区规划的效果良好。

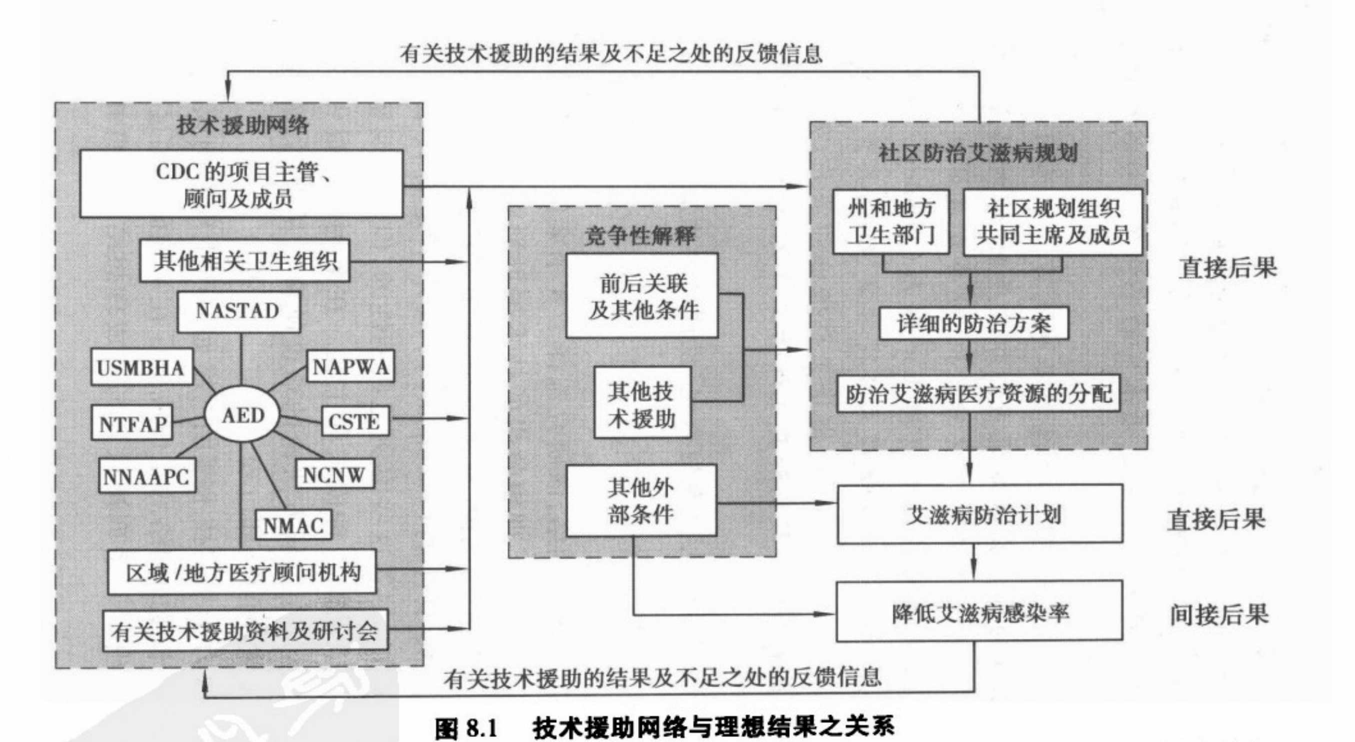


图 8.1 技术援助网络与理想结果之关系

AED—教育发展研究院；CDC—疾病控制与预防中心；CSTE—州及区域流行病专家委员会；NAPWA—全国艾滋病学会；NASTAD—州及区域艾滋病主管全国联合会；NCNW—黑人妇女全国联合会；NMAC—少数民族艾滋病人全国联合会；NNAAPC—全美原住民艾滋病预防中心；NTFAP—艾滋病防治全国特别工作队；USMBHA—美国—墨西哥边境健康协会

材 料 14
逻辑模式

降低艾滋病发病率所需的步骤可以视为一个不断重复的行动和成果的序列。这个环环相扣的行动和成果序列可以被组织或描述为一个逻辑模型。然后就可以分析案例研究的数据以检验假想的序列的真实性,看真实的事件序列与假想的事件序列是否一致。

在有些情况下,说明逻辑模型本身就可以作为目的。例如,在评估本章的那些公共政策或组织变革时,有时甚至仅仅通过直觉感受,而不需要任何实际验证,就会发现计划中的变革与期望的结果之间并没有逻辑上的联系(Wholey, 1979)。正因为如此,建立严谨的逻辑模式显得非常重要,其重要性表现为如下两方面:首先,它可以指导变革措施的实施;其次,评估小组应该在着手收集数据和其他评估工作之前,就根据常识建立逻辑模型。

(有关详细情况,见:《案例研究:设计与方法》,第 5 章)

选择案例

为评估技术援助网络,该研究选择了 8 个案例。每个案例都涉及一种已知产生了理想效果的技术援助形式作为分析单位(见材料 15)。换句话说,从 25 个备选案例中挑选出来的这 8 个案例都是典型性的(exemplary),但并不是有代表性的(representative)。尽管这些案例是典型性的,但仍然期望它们能够反映技术援助的各种模式和主题。在案例研究报告的原文中,有一个部分专门从方法论的角度阐释了从提名、筛选到最后确定 8 个案例的全部过程。

该研究致力于考察技术援助网络如何产生理想的成果,并由此来解释技术援助网络的工作成效。在实施研究的过程中,评估小组还提出了一系列被认为与达成理想结果息息相关的假说。

材料 15

分析单位:案例研究的关键概念

本章中的 8 个案例都与 8 个州里向卫生机构提供技术援助的组织有关。然而,案例的分析单位既不是机构,也不是组织。相反,每个案例的重点在于特定的技术援助形式,它们才是真正的分析单位。

在进行案例研究设计时,最重要的问题是界定分析单位。"我要研究的案例是什么?"这是一个常常萦绕于研究者心中的问题。如果事前对这一问题没有初步的回答,研究者就无法限定自己研究的边界。案例研究的特点是,你可以从多个角度(以及不确定长度的时间段)收集资料,因此你必须在研究开始的时候就清晰地界定分析单位。

在从事案例研究时,分析单位还有另一个重要意义。案例研究的结果是针对指定分析单位的特定理论命题。这些理论命题是将案例研究的发现推广到其他具有相同分析单位的类似案例中的手段。因此,如何界定分析单位,直接关系着案例研究的整体设计与其潜在的理论意义。

(有关分析单位的详细情况,见:《案例研究:设计与方法》,第 2 章之"研究设计的要素"的相关内容)

收集数据

在每个案例研究中,评估小组实地访问了每个得到技术援助的社区规划组织。之后,评估小组又与疾控中心当时负责技术援助的主管进行了讨论。此外,实地访问还包括对技术援助主要参与者的访谈,拿到了相关的文件与档案材料。结果,案例研究追踪了真实的事件过程,超越了那些主要依赖开放式访谈而难以反映参与者的感受的实地研究。

在完成现场访问后,每个案例收集到的资料全都被纳入正式的数据库中(根据研究方案中的主题组织起来的口述和数字资料集)。数据库同时记录了每个案例的逻辑模型,显示了每个案例的事件流,从技术援助前的既有条件到技术援助后的成效。这些逻辑模型代表真实的案例事件,因而也反映了推测的

因果流。数据库中的数据在访谈现场请接受访谈的人士过目，由其核对访谈记录的真实性、准确性，进行必要的订正或提出修正的建议。本章其余的部分将讨论技术援助的效果和多样性，考察竞争性解释，以及每个假设的发现。

记录结果，研究援助方式，提出其他竞争性解释

与技术援助网络的技术援助相关的结果

表8.1简要概括了8个技术援助活动的结果。研究的最初目的侧重于概述社区规划过程方面的结果。然后一个意外的发现是8个案例中有6个技术援助的效果已经超出了规划过程，而且影响到下一个步骤——提供艾滋病防治服务活动。

表8.1显示，在所有的案例中，技术援助确实影响了社区规划过程。例如，几乎所有的案例都表明，技术援助促使社区规划组织运转更加良好。8个案例研究的访谈和收集到的档案材料都印证了这一点。

表8.1还表明，技术援助的成效并不仅仅局限于影响社区规划过程，而且还影响到其他方面，包括要求社区规划组织或卫生部门向其他地方组织征询提高健康服务水平的意见（密西西比州、北卡罗莱纳州）、把卫生服务扩展到少数民族族裔（爱达荷州、蒙大拿州、犹他州）、改组社区组织以改善或重建其防治方案等（蒙大拿州、内布拉斯加州）。

评估小组最初并没有预料到技术援助不但会影响到社区规划过程，而且还会影响到艾滋病预防服务的传送过程。因此，这被看做是技术援助网络成效评估的一个正面的、积极的成果。由于这8个案例的筛选方式，因此无法预测出现这一现象的频率。

与结果相关的技术援助的各种形式

技术援助的提供涉及援助的具体内容和交流模式，包括现场访问、提供资料、电话咨询等。所有这些提供模式在8个案

表 8.1　技术援助的结果

州　别	对社区规划过程的影响		对服务提供的影响		
	更好地发挥社区规划组织的作用	完善规划的过程、步骤	形成详细的艾滋病防治方案	分配防治艾滋病的资源	实施艾滋病防治
佛罗里达州(全州)	增加了社区规划组织机构成员对于该区传染病概况的了解,这成为下一步工作的基础	完成了该州的传染病分布情况调查	—	—	—
佛罗里达州迈阿密市	曾经关系不佳的几个规划组织之间达成和解,形成了共识	各县实施了新的法令;形成了强有力的规划组织;正在制定市级法令	—	—	—
爱达荷州	形成了州一级的社区规划组织及 7 个地区级规划组织,州规划组织制定了章程	根据传染病资料划出了高危人群	疾病控制与预防中心评估该州的申请,此前与疾管中心有关要求相抵触的申请,在 1996、1997 年时符合疾管中心的要求	制订了对高危人群的拨款援助方案	—

续表

州别	对社区规划过程的影响			对服务提供的影响	
	更好地发挥社区规划组织的作用	完善规划的过程、步骤	形成详细的艾滋病防治方案	分配防治艾滋病的资源	实施艾滋病防治
密西西比州	参与论坛的两个非洲裔美国妇女，最后参加了社区规划组织	卫生部门组织了更多的以高危人群为目标的论坛	—	在发起论坛并进行讨论之后，社区规划组织开始向公众征询意见，收获颇丰，包括进行艾滋病教育，激起居民的文化自豪感等	—
蒙大拿州	加强了州级社区规划组织与美国原住民顾问委员会之间的联系，提高美国原住民顾问委员会对于社区规划的参与程度	州的社区规划组织选择了以研究为基础的防治方案；根据传染病调查安排防治的优先顺序	疾病控制与预防中心发现 1996 年的防治方案与社区规划大纲相一致	7 个原住民部落平生第一次享有了防治艾滋病的卫生医疗服务；14 个县的卫生部门也得到了州政府的资助	防治艾滋病的医疗卫生服务都是基于调查研究的基础之上
内布拉斯加州	参与者对于社区规划以及社区规划组织成员的责任义务有了更深入的理解，州社区规划组织与 6 个区域性规划组织的关系更加密切，合作更融洽	—	—	—	一些卫生当局提高或修订了防治方案

北卡罗莱纳州	—	—	疾病控制与预防中心接受了该州1998年的防治方案,此前的方案一直没有任何防治效果,因而被退回	社区规划组织分发了新的征询意见调查表	—
犹他州	社区规划组织制订了更完善的成员筛选程序;非洲裔美国人参与规划组织的人数有所增加	参加会议者帮助社区规划组织制订了把防治方案延伸到少数民族区域的方法	—	两个面向少数民族地区的医疗卫生组织向医疗当局提出了增加经费的申请;疾病控制与预防中心为其额外追加了经费	—

资料来源:COSMOS 公司(1999 年)

例中都能找到例子。其中 7 个案例涉及现场访问。虽然这并不是最突出的提供模式,但现场指导因其强度而确实比其他交流模式更具影响力。因此存在这种可能性:如果仅仅采用非现场或其他交流模式提供技术援助的话,就不可能产生同样的结果。

表 8.2 逐条罗列了这 8 个案例的技术援助的特点。表内第一列不但显示 8 个案例中有 7 个都涉及现场技术援助,而且大多数案例中的技术援助都持续了相当长的一段时间,涉及多次现场事件,或者两种情况同时存在。这些案例都显示出长期技术援助的特征,这意味着,如果技术援助持续的时间不够长,那么现在观察到的理想结果可能不会发生。以下这种可能性是存在的:案例的筛选程序本身存在不公正之处,有利于长期技术援助案例获得提名并通过筛选,短期技术援助(涉及仅仅一次现场指导)可能未受到足够的重视(或者被认为是太过平常、太过短暂以至于无法产生影响),因而被排除在案例筛选之外。

表 8.2 内第二列显示出 8 个案例中技术援助在内容方面具有多样性,其部分原因是在选择案例时有意选择多样性的案例。这样做的目的在于,考察是否局限于某一或某些方面的技术援助才能达到理想的效果,但研究的结果显示并不存在这样的局限性。

表 8.2 中第三列表示技术援助的对象,第四列表示技术援助网络参与者在安排、实施技术援助中的作用。这两栏都平淡无奇,并没有什么出人意料之处:技术援助的对象通常包括公共卫生部门和社区规划组织;技术援助网络的参与者可以只有一个机构,由其安排技术援助的整个过程,并提供技术支持(佛罗里达州、迈阿密市、蒙大拿州、内布拉斯加州),也可以是由多个机构共同进行技术援助活动(爱达荷州、密西西比州、北卡罗莱纳州、犹他州)。需要解释的是,本案例研究中很难界定技术援助的受益者,因为大多数情况下,技术援助的提供者认为他们是在向机构(如社区规划组织)提供援助,但在实际上,技术援助提供者主要是在向一小组个人进行知识传授。但是,你无法收集到相关资料,来证实到底是哪一个人从技术援助中获得利益,甚至无法检验社区规划组织作为一个组织是否受到影响。

有关观测结果的竞争性解释

前述分析表明,技术援助网络的技术援助活动确实产生了一系列令人满意的结果。为了进一步检验,该案例研究特意针对某些结果的竞争性解释(见材料 16)搜寻了有关的数据资料。这 8 个案例中共归纳出 4 种竞争性解释,表 8.3 罗列了这些竞争性解释及相关的证据。

材料 16
竞争性解释

在从事案例研究时,没有其他什么概念比竞争性解释更具帮助作用。然而,现有的教材中很少有指出这一概念重要性的,更少有指导你如何提出或研究这类竞争性解释。

最常见的竞争性解释是"零假设"(null hypothesis)。零假设其实就是观察到的现象或结果完全是因为偶然而发生的,而不是因为假想的干预。但是,在进行案例研究时,更重要的竞争性解释也许是那些指向可能带来观察效果或结果的条件或力量的。如果你已经提出了这种意义上的竞争性解释,那你就可以收集资料以验证所有竞争性解释,并且采用模式匹配的方法比较结果。提出并排除的竞争性解释越多,你的研究结论的说服力就越强——无论你收集的论据是支持还是反驳你最初提出的假设。

(有关详细情况,见:《案例研究:设计与方法》,第 5 章的"三个一般性策略"一节)

数据显示,一些案例支持 4 种竞争性解释的 3 种(表 8.3 中的竞争性解释 1、3 及 4)。例如,竞争性解释 3 表明,三个案例中(爱达荷州、北卡罗莱纳州、犹他州)出现了由技术援助网络之外的人员提供的技术指导(例如当地技术援助者,或当地卫生部门的专家),这些人员对技术援助网络的技术援助起到了补充作用。然而,找不到能够支持竞争性解释 2 的证据。只有一个州的报告说,它在接受技术援助网络提供的技术援助

表 8.2　与 8 个案例相关的多种技术援助的形式

州别	技术援助的特征			技术援助网络的作用
	模式	主题	受益者	
佛罗里达州	两个月的现场技术援助,其后多次巡回指导,次年进行远程指导,另外在两次专题研讨会上进行过现场指导	制订了全州及两个地区的传染病分布图,并帮助两个地方当局制定了当地的传染病分布图	主要是卫生部门中的性病、艾滋病、肺结核病部门	州及区域流行病专家委员会独家安排并实施了这项技术援助,并指派 1 名专家负责,如果没有教育发展研究院的协作,这项工作无法记录和追溯
佛罗里达州迈阿密市达德	现场技术援助,再加上会议上的多次咨询,以及一次公共论坛	形成合作模式,简化联邦政府的防治艾滋病方案	疾病防治指导委员会,当地健康部门,以及其他地方(区别于州级)参与者	技术援助由 1 个外部顾问医生及两个同僚提供,得到教育发展研究院资助
爱达荷州	通过会议进行密集的现场指导,在会后进行远程指导,同时还有地区级提供者(区别于技术援助网络)进行技术援助	社区规划过程,制订传染病分布图,制订详细的防治计划	卫生服务部门,以及即将加入州及 7 个地方社区规划组织的人员	教育发展研究院、州及区域流行病专家委员会和州及区域艾滋病主管全国联合会共同参与了该项技术援助,各组织负担自己的开支,但由教育发展研究院负责组织现场技术援助,并提供后续的技术指导
密西西比州	现场技术指导,包括会议上的演示和材料	把艾滋病预防活动扩展到非洲裔美国妇女	卫生部门,以及某个专门为非洲裔妇女提供医疗服务的机构	根据卫生部门的要求,由教育发展研究院安排全国艾滋病学会和黑人妇女全国联合会的人员提供技术援助

蒙大拿州	3 次现场技术指导，每次持续几个月	确定优先顺序，进行评估及学习行为科学	主要是社区规划组织及卫生部门	教育发展研究院实施技术援助，提供人员和顾问
内布拉斯加州	在 9 个月的时间内进行多次全州性的和区域性的现场技术指导	社区规划、损害控制、评估、艾滋病及社会宣传	主要是社区规划组织及卫生部门	教育发展研究院实施技术援助，提供人员和顾问
北卡莱罗那州	在几个月中进行了数次远程技术指导，包括提供教材及信息	确定优先顺序，制定传染病分布图	两个当地的技术援助顾问（间接受益者）和社区规划组织（直接受益者）	应两个当地技术援助顾问的要求，州及区域艾滋病主管全国联合会、州及区域流行病专家委员会提供了相关信息，对其进行培训，然后这两个当地技术援助顾问再向社区规划机构、卫生部门提供现场指导（卫生部门负担其开支）
犹他州	在不同的年度中进行过多次现场技术援助	把医疗服务扩展到少数族裔	卫生部门以及社区规划机构	美国—墨西哥边境健康协会的专家与健康部门合作，通过会议进行指导，教育发展研究院的专家随后安排另外几次会议并进行技术指导

资料来源：COSMOS 公司（1999 年）

表 8.3　与 8 个案例相关的竞争性解释

竞争性解释 1：即使没有来自技术援助网络的技术支持，社区规划组织也能够达到同样的目标，只不过没有如此迅速和如此程度罢了。

1）虽然州政府也在更新自己的流行病分布图，但技术援助加速了这一工作的完成。而且在技术援助下完成的分布图质量极高，且对呈现和分析数据使用了创新性的方式。（佛罗里达——全州）

2）卫生部门多方资助少数族裔，通过为少数族裔提供服务（在技术援助网络的配合下）提高了少数族裔的参与程度。（犹他州）

竞争性解释 2：重要的技术援助是由其他联邦机构提供的，而不只是由技术援助网络提供的。

另一个联邦资助项目确实提供了其他的技术援助，但是，该援助是后来进行的，它与技术援助网络所推荐的行为并不抵触，也没有消减四个联邦项目中的预防计划。（迈阿密——达德）

竞争性解释 3：最重要的技术援助其实是由地方群体、咨询人员或卫生部门提供的，而不只是由技术援助网络提供的。

就在技术援助网络提供援助的同时，地方援助组织也在向卫生部门与社区规划组织提供社区规划、组织会议等方面的帮助。地方援助组织也与技术援助网络一起向全州的区域性社区规划组织提供帮助。但是，尽管地方援助组织的存在对于社区规划过程确实有帮助作用，但它的援助是否能达到与技术援助网络相同的专业水平，是值得怀疑的。（爱达荷州、蒙大拿州）

- 技术援助网络协助两个地方技术援助组织开展工作，地方援助组织有自己的专家，共同向社区规划组织提供援助。（北卡莱罗那州）
- 通过卫生部门（而不只是技术援助网络的）的努力，使更多的少数族裔人士参与到社区规划中，并给予少数族裔更多的服务。（犹他州）

竞争性解释 4：成为社区规划组织成员的条件并不是对等、吸纳和代表性（parity, inclusion, representation, PIR）。技术援助网络的工作促使社区规划组织改善其人员构成。

- 4 个非洲裔美国妇女加入了社区规划组织。但是，其中两个并非是因为参与了技术援助网络支持的论坛群体，因为她们根本没有参加论坛。

资料来源：COSMOS 公司（1999）

时,还同时接受联邦其他机构的技术援助,但研究结果表明其他联邦机构的技术援助与观察到的结果之间没有关联。

一般来说,任何一种竞争性解释都没有彻底推翻技术援助网络与观察结果之间的关联。相反,对竞争性解释的考察反而证实,尽管存在其他相关因素,但技术援助网络的工作与观察到的结果之间存在着显著的联系。

有关技术援助成功原因的各个假设上的发现

在研究中仔细分析事前提出的假设,能够更详细、更充分地说明有关技术研究网络援助效果的许多问题。下面即讨论这些假设及其结论:

假设 1(H_1):共同确定技术援助需要:

技术援助的受助者和提供者(例如,由社区规划组织和技术援助网络中的援助提供者一起)共同确定援助内容,才能达到理想的援助效果。

研究发现:确定技术援助内容至少需要经历两个步骤。第一个步骤是确定需要援助什么。确定了需要援助的内容之后,第二步是对将援助内容进行详细的界定。研究人员在提出假设 1 时,并未对第一、二步骤进行明确的区分。8 个案例辨清了这两个步骤以及受助者和援助者在其中的作用。

关于第一个步骤,几乎技术援助网络的所有组织都证实,社区规划组织或疾病控制预防中心的官员是第一步骤的主导者,是他们决定着需要援助哪些内容。援助者本身并未或很少参与这一过程,因此不存在共同确定援助内容之说。

关于第二个步骤,一些援助者确实参与了详细界定援助内容的工作。例如,某一援助者反复开会讨论援助的内容(如内布拉斯加州、爱达荷州)。然而,当 CPG 的代表并不完全了解 CPG 所需要的技术援助,而援助者又必须与之进行合作时,问题就出现了。结果,后续的技术援助的界定和接受方面就无法

尽如人意。8 个案例中有 1 例就出现了这种情况(北卡莱罗那州)。对于第二个步骤来说,一个关键的问题是 CGP 代表的身份和知识,他作为受援者界定着所需要的技术援助。

可能的结论:研究结果表明,为使技术援助效果更佳,必须充分考虑代表社区规划组织参加界定援助内容的人员的身份(及其职业素养)。根据社区规划组织内部学识素养参次不齐的程度,援助者如果听从一个或少数 CPG 代表的建议来界定技术援助需求,那就要冒援助内容实际并不符合社区规划组织需要的危险。

弥补这一问题的制度性方法,是要求所有的社区规划组织指定一个二级委员会,全程参与上述两个步骤,确定援助内容。该二级委员会要负责联系援助者和社区规划组织,并代表社区规划组织参与技术援助过程,与地方性和区域性援助者共同合作。有了专门的负责监管工作的二级委员会,将能更充分体现社区规划组织的各种援助需求,建立起援助者和受助者之间联系的桥梁。

假设 2(H_2):外部界定技术援助目标:

> 当由外部来界定技术援助的目标时,如通过同行或 CDC 对总计划的评审或通过 CDC 项目顾问的监督活动,将能改善社区规划过程,制订的计划也更完善。

研究发现:不但受助者和援助者会影响技术援助活动,而且疾病控制预防中心也会对技术援助活动进行外部干涉。卫生部门每年都要申请经费补助,疾病控制预防中心在审查其申请报告时都要影响到技术援助过程。当来自外部机构的审查认为某州提交的计划不合格(如爱达荷州、蒙大拿州、犹他州),或者计划中的某部分,如优先顺序的安排(蒙大拿州、北卡莱罗那州)不能令人满意时,该州就会要求提供技术援助。

如果技术援助的目标是经由这样的方式,由外部确定的,那么此后出现的方案通常更能满足疾病控制预防中心的要求。案例研究发现,社区规划过程也会得以改善,目标更能集中于预防疾病的扩散。表 8.4 第一栏显示,在总共 8 个案例中,有

半数的案例(佛罗里达州、爱达荷州、北卡莱罗那州、犹他州)出现这种情况:外部审查在确定技术援助目标方面,起了重要的作用。

在实施技术援助的最初四年中,社区规划组织提出的所有计划几乎都满足了疾病控制预防中心的要求。该中心的要求可以概括为五个核心目标(CDC,1998)。此外,疾病控制预防中心不断在五个核心目标之上添加更多的要求,渐次提高对各地社区规划组织的要求(CDC,1998)。随着疾病预防中心期望值的增高,社区规划方案也会更加详细,规划过程也会不断得以改善。

可能的结论:外部审查和技术援助能够持续不断地提高规划过程的质量。而且,疾病控制预防中心应该注意及早对援助提供者发出信号,使其提前了解受助对象的要求。及早发出信息有利于技术援助者提前准备相应的专业素质,以便其有能力给相关机构提供高质量的技术援助。

假设 3(H_3):援助者之间相互合作:

当有多个援助者共同向社区规划机构提供技术援助时,如果这些援助者能够相互合作,则援助效果更佳。

研究发现:援助者之间的合作是指来自两个或多个机构的人员共同参与技术援助活动(这两拨人可以是职员也可以是顾问)。尽管此类援助只占全部援助中的很少一部分,但其发生的确切概率却不得而知。例如,教育发展研究院的跟踪研究表明,该院的专家或顾问参与了几乎所有的援助活动。在 8 个案例中,几个机构相互合作共同提供援助的情形很普遍(见表8.4 第 2 栏,8 个案例中有 4 个出现了合作现象——爱达荷州、密西西比州、蒙大拿州、犹他州)。但需要注意的是,这 8 个案例不能代表技术援助网络所提供的所有援助。

援助者曾报告说,他们很少合作,尤其是极少相互合作共同提供现场技术援助。这是因为相关各方日程安排不一致,协调起来难度大、成本高(教育发展研究院)。另一个援助者注意

表 8.4　与文中讨论的三个特定假设相联系的技术援助的特点

州　别	假设 2:来自疾病控制预防中心的外部审查对于技术援助目标的影响程度	假设 3:援助者来自多个多技术援助组织的程度	假设 4:技术援助包含多种技术援助事件的程度
佛罗里达州	外部审查发现州的传染病摸底调查有四个不足之处	所有的技术援助人员都来自“州及区域流行病专家委员会”的一个机构	州及区域流行病专家委员会的专家提供了为期两个月的现场指导,在此后又分别进行过两次现场指导,包括通过专题研讨会进行培训(也即系列援助)
佛罗里达州迈阿密市达德	疾病控制预防中心的外部审查对于技术援助没有产生影响	所有的技术援助都由一个援助组织(教育发展研究院)提供,援助者包括一个顾问和两个代表,都由该组织安排和资助	进行过几次技术援助(召开过一次委员会议,一次不限资格的会议,一次领导会议),但都是在同一个月内进行的
爱达荷州	外部审查发现援助项目与社区规划大纲不一致	技术援助人员来自于三个不同的全国性机构(教育发展研究院、州及区域流行病专家委员会、州及区域艾滋病主管全国联合会)及一个区域性机构	主要的技术援助活动是一次会议,但教育发展研究院在其后的两年里安排过后续技术援助
密西西比州	疾病控制预防中心给州卫生部门追加了资金,使之把防治工作扩展到少数族裔	技术援助人员来自于黑人妇女全国联合会和全国艾滋病学会,援助人员是由受援助者自己挑选的	仅有一次技术援助活动——一次论坛

蒙大拿州	外部审查发现州制订的方案与疾病控制预防中心下发的社区规划大纲不一致	一个援助组织与州卫生部门共同提供技术援助	在一年内进行过三次技术援助活动
内布拉斯加州	疾病控制预防中心的审查对技术援助活动没有产生影响	所有技术援助都由教育发展研究院提供,援助者都是该院的专家或顾问	在为期六个月的时间内进行过多次技术援助(因此是系列援助)
北卡莱罗那州	疾病控制预防中心退回了该州1996—1999年的方案,并特意指出其方案在设置优先顺序方面存在不足,在疾病控制预防中心看来,该方案“不能解决任何问题”	所有的技术援助都是由两个地方援助机构提供的,这两者之间相互合作,同时也接受两个全国性援助机构(州及区域流行病专家委员会、州及区域艾滋病主管全国联合会)的远程指导,教育发展研究院记录下了援助的发生过程	两个地方援助组织在几个月内开展了一系列援助活动,社区规划组织考虑如何来制订以后三年内的预防方案
犹他州	疾病控制预防中心的外部审查发现援助项目与社区规划大纲不一致	技术援助由“美国—墨西哥边境健康协会”的专家及来自教育发展研究院的专家、顾问共同提供	在十二个月中展开过一系列援助活动

资料来源:COSMOS 公司(1999 年)

到，只有当社区规划组织急需多方面、多领域的技术指导时，才比较有可能出现几个机构相互合作共同提供技术援助的情形(州及区域流行病专家委员会)。在8个案例中，这种情况至少发生过一次(爱达荷州)。在该州，多个组织共同合作提供各种指导，以帮助其解决社区规划活动中存在的多个问题。

与此同时，几乎所有的援助者都表示，他们对于相互合作提供技术援助感到满意，因为每个援助者都乐于看到，其他人的工作将因自己的付出而变得更顺利、更有效。疾病控制预防中心可以从合作援助所形成的催化效应中获得更大的利益(州及区域流行病专家委员会)。但是，也有一些援助组织极少与其他组织一起合作(如全国艾滋病学会)。

可能的结论：几个机构相互合作进行技术援助的成本非常高，这意味着如果组织一次合作援助，将占用好几次独立援助的资源。但是，合作援助的成效比较大，尤其是当社区规划组织需要多方面、多领域的技术指导时，合作援助的成效更大。

所以，一个可能的解决办法是，参与技术援助网络的机构在每一财政年度的开始，都需要在制订单独援助计划之外，排定一次或几次合作援助计划。各机构在分配援助资源时，除了留出用于单独援助的资源之外，还要专门留出用于合作援助的资源。对有限的资源进行合理的分配，将有助于提高资源的利用效率。

好钢用在刀刃上。用于合作援助的有限资源应该节约使用。只有当社区规划组织需要相关机构同时提供两种或多种不同的技术援助时，方可动用留给合作援助的资源。这样才能更充分地发挥代价高昂的合作援助的效用。

假设4(H_4)：系列援助(series of TA events)：

一系列互为基础、相辅相成的技术援助连在一起，援助效果将更佳。

研究发现："系列援助"的概念与技术援助网络使用的"长期援助"(long-term TA events)概念有相通之处。例如，教育发展研究院提供给社区规划组织的指导教材(教育发展研究院，

1995 年，第 7 页）中，把短期技术援助界定为地方性、区域性或全国性组织提供的有限电话咨询、一次性现场指导、不重复的一次性咨询活动，把长期技术援助界定为多次现场指导，或者地方性、区域性及全国性援助组织在一定时期内的合作。大多数援助提供者弄不清楚短期技术援助与长期技术援助之间的区别，因此也无法提供两者孰优孰劣的信息。

表 8.4 第 3 栏显示了 8 个案例中系列援助的分布情况。8 个案例中有 6 个涉及系列技术援助或长期技术援助（佛罗里达州、爱达荷州、蒙大拿州、内布拉斯加州、北卡莱罗那州、犹他州）。这里的长期技术援助可能包括一次或多次现场指导，持续但零星进行的电话咨询等（佛罗里达州）。有些长期援助持续的时间超过一年或多年（爱达荷州、犹他州）。有些长期技术援助发生在疾病控制预防中心的年度例行审查之后，或者在新的计划开始实施之初（北卡莱罗那州）。

可能的结论：技术援助网络应该既提供单独的技术援助，也提供长期的系列技术援助，两种形式各有所长，不应偏爱任何一种。技术援助网络应该在现场指导之后的两个月内，召开电话会议，与社区规划组织的代表、疾病控制预防中心的项目主管、援助者三方共同讨论后续的援助内容。教育发展研究院目前遵循这种方式，但其他援助组织并未如此。这样做的目的，是向社区规划组织提供更好的技术援助，制订更具针对性的援助方案。后续技术援助也可能涉及技术援助网络或地方性技术援助组织。

假设 5（H_5）：与其他联邦机构进行合作：

技术援助网络与其他有关预防艾滋病或社区规划的联邦机构合作，共同提供成功的技术援助。

研究发现：案例研究几乎没有发现技术援助网络与其他联邦机构合作提供技术指导的例子，技术援助网络的成员们也没有提到这方面的事例。但这种罕见的事例确实出现过。疾病控制预防中心的社区规划与三个地方法案《怀特 1 号法案》、《怀特 2 号法案》、《HOPWA 法案》同时实施（迈阿密市）。在这

独一无二的案例中,协调行动的好处是明显的,那就是为了产生一个规划机构,该市出台并实施了一项地方法令。

社区规划组织和技术援助者相信,联邦机构在鼓励别人进行整合之前,本身首先需要进行整合(教育发展研究院)。各种联邦机构的要求并不一致,至今并未完成整合。因此可能会出现这样的后果:政出多门,社区规划组织穷于应付,完全陷入一系列事务性问题之中——而如果联邦机构事前进行整合的话,所有这些问题都是可以避免的。

可能的结论:在尝试要求技术援助网络与其他联邦机构进行整合之前,都要仔细考虑,慎重行事。除非技术援助网络与其他联邦机构的工作要求及工作程序都表现出明显的相容性质,否则在地方层次进行任何整合都是件事倍功半的苦差事。

假设 6(H_6):向全国性技术援助机构通报技术援助网络的工作:

向全国性援助组织通报技术援助网络的工作概况,能够使援助网络的工作更有成效。

研究发现:技术援助的分配一般是根据各个援助机构的工作专长分配的,一些援助者不需要了解其他援助机构正在从事什么工作,尤其是不需要知道社区规划组织是否曾经受到过其他技术援助组织的指导。例如,技术援助机构报告说,在实施技术援助的准备阶段,既不存在要求受助者如实报告此前受助经验的正式规定,也不存在要求援助者检索同类援助先例的正式规定,既不存在要求向其他援助机构通报自己援助进度的正式规定,也不存在能够完整记录援助组织实施过哪些援助项目的数据库。

随着援助的深入,技术援助网络的所有成员渐渐开始比较了解除了他们之外,还有哪些机构正在从事哪些援助。这有两个积极作用:首先,他们对问题的诊断能力得以提高,因此更有利于推荐合适的机构来解决相关的问题(教育发展研究院),技术援助的效果很可能因此而提高。其次,至少有一个技术援助组织报告说,在实施技术指导的时候,了解其他机构援助组织的工作进程,有利于把本人的技术援助活动与其他援助者的

工作联系起来。在该案例中，当援助者了解到其他机构正在进行需求评估和确定优先项目之后，认为更有必要帮助援助对象调查传染病分布状况，以使传染病分布状况能更好地与需求评估和确定优先项目联系起来（州及区域流行病专家委员会）。

可能的结论：迄今为止，技术援助网络主要依靠非正式的程序来共享有关信息，尽管较为正式的共享程序已经开始出现。所有的援助者每月召开电话会议是一种较为正式的共享方法，这种方法很早就出现了，但其间中断了一段时间，1998年初才重新恢复。最近又出现了召开面对面会议共享信息的新举措。通过这种方式，援助者之间能够相互进行工作会话，互通信息。应该鼓励各个援助机构继续沿用这些共享信息的举措。

假设 7(H_7)：主动与被动援助：

既需要主动的技术援助，也需要被动的技术援助。

研究发现：传统上，技术援助者常常采取一种被动的姿态，至少在现场援助方面，援助者不会轻易地宣称是自己主动要提供援助的（教育发展研究院、州及区域流行病专家委员会、美国—墨西哥边境健康协会、全国艾滋病学会）。换句话说，尽管可以通过一般的渠道使援助对象了解提供援助的意向（包括分发宣传手册、与疾病控制预防中心的主管沟通及通过其他口头表达），但援助者并未向特定的社区规划组织主动表明提供技术援助的意愿。某些特定的地方性、区域性援助者是否主动表达提供援助的意愿，目前尚不清楚。

当社区规划组织提出的方案被证明与疾病控制预防中心的大纲不相一致时，才最有可能出现主动的技术援助。在一些情况下，疾病控制预防中心的官员会提醒该社区规划组织寻求技术援助网络的指导。就这一意义来说，疾病控制预防中心可被看做是最活跃的代理人（如爱达荷州、犹他州）。这也可以被看做是主动的技术援助。

可能的推论：除非疾病控制预防中心制订更详细的主动援

助细则,否则,只有在社区规划组织提交的方案不符合疾病控制预防中心的要求时,才可能出现主动援助的情况。

假设 8(H_8):长期技术援助规划:

在其他条件相同的情况下,如果社区规划组织参与了长期技术援助规划,其规划过程才能更为成功。

研究发现:在接受调查的案例中,没有发现哪一个社区规划组织制订过长期的技术援助规划。在一些案例中,出现过成立专门的规划小组来协调四个联邦项目的事例(迈阿密市),它所涉及的问题带有长期计划的性质。但是,技术援助本身并不是长期性的。至少有一个案例(北卡莱罗那州)显示了对长期规划的需求:从之前的计划中获益后,社区规划组织的成员十分关心如何开展下一期预防计划。但是,并没有建立机制预测可能出现的技术援助的特定需求。

可能的推论:同前述假设 1 一样,如果在社区规划组织中设立一个常设的二级委员会或特别工作小组,由其担任协调组织工作,那么就可以提高技术援助的连续性。该二级委员会可以界定和规划长期技术援助,这将给几乎所有的社区规划组织带来好处。



第9章
公私立大学的科研申请程序[1]

Proposal Processing by Public and Private Universities

在缺乏正式干预时，解释性案例研究是有用的。大学如何提出科研申请以及科研申请的成本如何，是二十多所大学的一系列案例研究的主题（见材料17）。来自每所大学的研究结果都纳入正式数据库，作为最终研究报告的附录，数据库信息是进行跨案例分析的基础。

该研究有意识地涵盖多种类型的大学，既有研究型大学也有非研究型大学。大学的规模有大有小，且分布于全国各地。研究者要么通过现场采访获得数据，要么通过与查阅文档相结合的电话采访收集数据。因为科研项目的申请涉及高校中若干不同的学术研究部门和行政管理部门，因而需从多种渠道搜集数据材料。大多数情况下，研究者在每一所大学中都接触、访谈过至少15个人。

研究小组也从档案资料（大学每年报给联邦政府的间接成本的比例）中获取定量数据以估计申请的成本高低。跨案例分析结

---

① 作者注：本章是从COSMOS公司1996年11月提交的一篇名为*The National Science Foundation's FastLane System Baseline Data Collection: Cross Case Report*的报告中摘录的。为了提高可读性，摘录过程中做了少量编辑，其中省略号的地方是对原报告的省略。罗伯特·K·殷是报告的主要作者。

本研究所收集的资料来自20所大学，其中15所大学在FastLane系统——由主要联邦研究机构创立的，确保受让人能以电子方式提交提案和报告的第一个系统——的开发中，与国家科学基金会（National Science Foundation，NSF）有合作。

果不仅展示了定性与定量数据的应用情况，而且产生了令人吃惊的调查结果——那些提出大量科研申请的高校也耗费了很高的单位成本，这与根据规模效益理论推导出的正常预期相矛盾。这个结论是通过统计分析得出的，显示出即使对于数字不多的案例也有可能进行此类分析。这些发现与将大学分成几类的定性分析相对比——在跨案例分析中使用复现逻辑的另一个例子——来揭示为什么会出现已经发现的不同寻常的关系。

该研究不是评价研究。然而从评价的角度看，该研究的一个不足之处是，没有包括应当关注的重点——此项研究不仅要关注高校科研申请的数量，更要关注被批准的科研申请的数量、比例及其总成本。在这个意义上，从评价的角度而言，这个跨案例分析可以被看作是一个过程评价的例子(见材料18)。



材料 17
多案例研究的重要性

本书中所有的案例研究，无论是单案例研究还是多案例研究，本来都属于多案例研究。如果可以选择(并有资源)，多案例研究设计可能会比单案例研究设计的效果更好。具体而言，即使只是双案例研究，与单案例设计相比，得到的结果也可能会更有说服力。例如，从两个案例(类似两个实验)独立得出的结果比源于一个案例(单一实验)的结果更具有说服力。你能避免对单案例研究的一个普遍批评——即案例的选择不是依据有说服力的理论观点，而是受到某些人为因素的影响，如接触关键知情人或特殊数据的特别渠道。

(如需更多的信息，见:《案例研究:设计与方法》第 2 章之“采用单案例研究设计还是多案例研究设计”的相关内容)

材料 18
过程评价

提出科研申请可以被看做是一个过程，该过程应该产生一系列预期结果:获得批准和最终富有成效的研究。不过科研申请过程也需要一系列复杂的活动，其本身就值得进行评价。这就出现了过程评价的概念(面向干预过程的评价，而不是面向结果的评价)。

过程往往要持续一段时间，案例研究通常会对事件做长时间跟踪。因此，案例研究方法最初被作为过程评价的一种方法(评价干预是否按计划实施)，而在结果评价的作用上并非必要。传统上，严格的结果评价需要可靠的定量数据，但案例研究通常缺乏这类数据。

本书所持的观点不同。案例研究的评价既涉及过程，也涉及结果，包括定量和定性两种数据。本章的案例研究更关注过程(最终的重要结果可能是申请成功的比例或是后续研究的产出)。本书其他案例既包括过程又包括结果。

(如需更多的信息，见:《案例研究:设计与方法》第 5 章之“解释建构”的相关内容)

研究概况

这一跨案例分析收集了20所大学1994—1995年间科研申请活动的各种数据。该研究先收集基准数据,用于和“快速通道”(fast lane)启用之后(启用时间最初定于1995—1996)进行前后对比。“快速通道”是由国家自然基金会开发的用于提交、查询和批准科研申请的电子系统。在该研究涵盖的20所高校中,有12所高校的科研主管正在参与“快速通道”系统的开发,5所大学参与另一个由其他联邦机构联合设计的电子传送系统,另外3所大学则同时参与了两个项目。研究小组实地访问了20个大学中的7个,而对另外13个通过电话访谈和文献来收集数据……

研究者搜集了每个高校典型的科研申请程序方面的资料,并分析其中3个国家自然基金会(NSF)的申请及1个国家健康研究所(NIH)的申请。由每所大学的科研主管选定具体的NSF和NIH申请,申请的分布尽可能照顾到不同学科和院系。所有的申请反映的都是传统主流研究者的意志,而不是大的机构之间的竞争,因为后者的资助决定是在1994—1995学年之间确定的。

在每所高校内,访谈和档案资料的收集都是在四个组织层面上进行的:科研管理处、学院、系、主要研究者(PI)等层面。完成数据收集后,研究小组为每所大学建立了独立的数据库,每个数据库包含有关下列五个主题的定量与定性信息:

1)研究小组从每所大学收集数据的具体程序。
2)申请递交层次,工作量,申请过程是否用到了电子技术(软件和硬件)。
3)该高校一项典型的科研申请的申请程序和提交程序。
4)高校人员和NSF评委的感受与体验。
5)与监控评审和批准相关的具体行政职能(如现今需求与报告程序)……

该项研究重点考察了科研申请的三个参数:处理科研申请所需要的时间、处理过程的成本和提交后的活动。这三个参数

之所以重要，是因为“快速通道”的开发者希望“快速通道”实施后能够改善（至少不恶化）这些方面的状况。下面的章节对三个参数中的前两项进行了分析。因为数据收集在研究每个参数时会有微小的变化，所以在每个部分都包含有方法论的探讨。为保密起见，本研究报告内的图表中出现的所有高校，都采取了双编码技术（dual coding schemes；也即，在图表 1 中出现的“高校 A”，并不一定就是图表 2 中的“高校 A”）。

处理和提交申请所需时间

方法论

为了了解 1994—1995 年间各高校科研申请准备和提交的典型过程，研究小组整理了每所大学的相关数据，重点分析：①在此过程中的主要任务；②任务的类型（有关技术的、行政的或是财务的）；③执行任务的层级（大学、学院、系或主要研究者）；④每项任务的工作量（所需时间成本和人力成本）。获得数据的渠道之一，是对高校的相关人员进行访谈，分析同一所大学内不同院系的三个 NSF 科研申请和一个 NIH 科研申请的整个过程和特定过程。这些数据形成一个单独的数据库。研究小组根据这个数据绘制流程图。

跨案例发现

20 所高校的科研申请过程呈现了 4 种不同的模式：

Ⅰ组：在提出申请的初期，科研管理处（SRO）就（积极地——而不只是提醒研究者有申报课题的机会）参与进来，主要研究者提出了最终的申请报告。

Ⅱ组：科研管理处早期参与，且由科研管理处提交申请。

Ⅲ组：各个层面均在早期参与，由科研管理处提交申请。

Ⅳ组：系这个层面早期参与，由科研管理处提交申请。

各组形成一个等级序列，等级低的组科研管理处参与的更多（更集中），而等级高的小组系参与的更多（更分散）。

图 9.1 为两类大学的不同的流程图，一个大学来自Ⅱ组（E

大学),另一个来自Ⅳ组(G 大学)。在流程图中,水平轴代表处理时间,垂直轴代表进行处理的四种组织层面(从主要研究者到科研管理处)。E 大学的流程图比 G 大学更加复杂。E 大学科研申请过程也花费了更多的时间。在所有小组中,就四种组织层面而言,学院层面参与该科研申请过程最少。

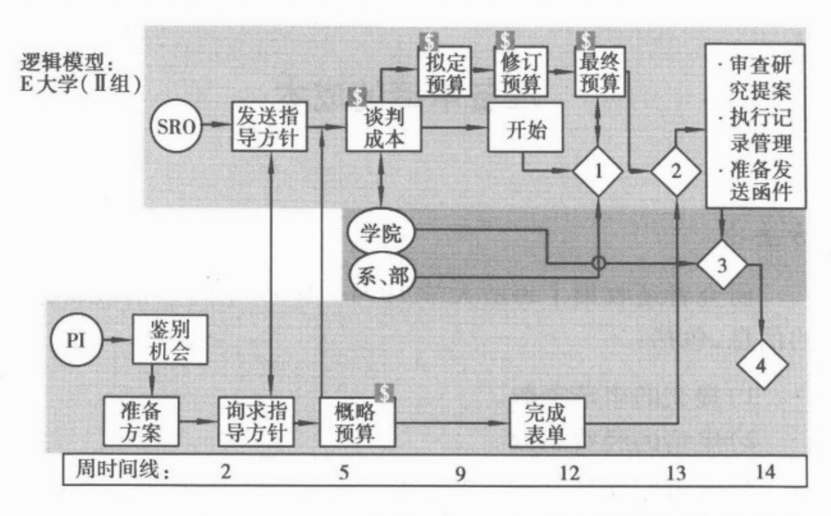
四组的划分是根据申请流经的行政管道。研究现在转向申请准备的一个本来很重要的参数——处理申请的时间。

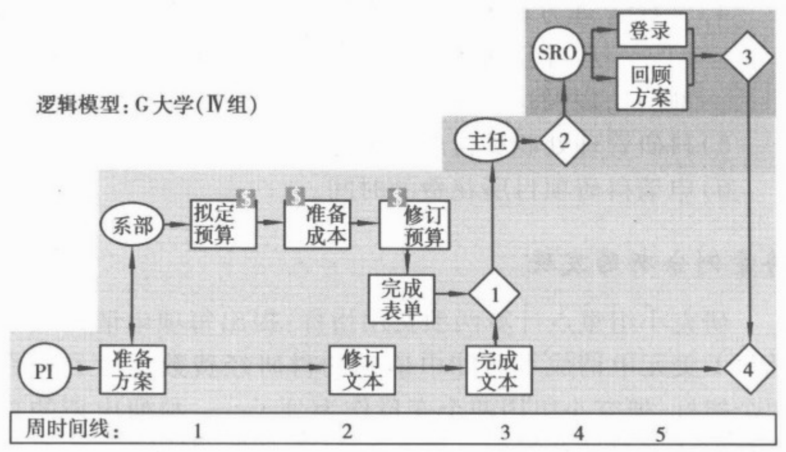
提出科研申请所需的时间没有计算主要研究者最初制订研究方案所花的时间(如图 9.1 中,两幅流程图中左下角的"准备研究方案"框所代表的步骤已花费了一定时间)。数据收集主要是希望弄清已经有了研究方案后的管理过程所花费的时间——如评审、编辑、修订、提出预算、正式结束等。此外,该研究试图求出典型的大学科研申请所需的时间。表 9.1 包含结果,显示如果根据前面所定义的四组对大学分类,则会出现如下模式:更分散的小组中的大学所用的时间更少……

表 9.1　四组大学的申请处理时间

小组编号与特点		大学编号	处理时间(周)
Ⅰ组:SRO 早期参与,PI 提交		D	17
	平均时间		17
Ⅱ组:早期 SRO 早期参与,SRO 提交		K	14
		E	14
		H	11
		F	10
		N	11
	平均时间		12
Ⅲ组:所有组织层面早期参与,SRO 提交		B	11
		I	10
		O	7
		Q	9
		J	6
	平均时间		9
Ⅳ组:系、部早期参与, SRO 提交		M	5
		P	13
		C	7
		A	5
		G	5
		L	5
	平均时间		7

来源:COSMOS 公司(1996)





被提及的成本因素　间断的行动　—— 处理过程基准线　◇ 关键决策点

决策性标识说明:

SRO	科研管理处
COLL.	院长/学院
Dept.	系、部
Dean.	系主任
PI	首席研究者

关键决策点(E大学):

1.系/学院和科研管理处签署的跟踪表单
2.科研管理处整理科研申请:首席研究者签署
3.系主任签署发送函件
4.提交提案

关键决策点(G大学):

1.全部提案由系领导和首席研究者编制
2.系主任签署
3.科研管理处签署
4.首席研究者提出科研申请

图 9.1 两所示例大学的申请处理过程说明

资料来源:COSMOS 公司(1996)

准备申请的成本

方法论

研究者还收集了每所大学 1994—1995 年间申请准备过程的信息,包括:

1)提交的申请项数。

2)申请的经费总数。

3)申请的预算分配。

4)学校管理方面总费用,分为两部分(科研管理处和部门——后者包括学院、系,以及在科研管理处下的其他部门),以及这些花费所占的比例。

5)科研管理处职员付出的努力。

6)申请科研项目所花费的时间。

跨案例分析的发现

研究小组重点计算两项费用指标:提出每项申请的成本以及每 1 美元申请成本所能申请到的科研经费数。为了评价这两个指标,研究小组用两个变量作为分子——科研申请的总项数和申请经费的总金额。表 9.2 列出了各高校该两项费用的情况,20 所高校中的 5 所缺少完备的数据。

假如申请量大时会出现规模经济效应,一个自然的假设就是:当科研申请的项数增加时,每项申请的平均成本将下降。表 9.2 通过两个变量的散点图检验该假设。然而散点图却显示出了相反的关系:提出大量申请的大学也付出了较高的单位成本(每项申请的费用)。即便是估计时使用较少的大学(数据点),这一关系在统计上仍然是显著的。(为避免极端数据对二者关系的干扰,在排除了最高点 A 和最低点 B 之后,散点图仍显示明显的相关关系)。

表 9.2 申请的单位成本(1994—1995),按提交申请的数量和经费额分

	申请的成本	申请金额		单位成本	
大学编号	总成本(SRO 与部门)	提交项数	经费总额	每项科研申请的成本	申请100万美元科研经费所需的成本
A	20 574 176	3 131	1 105 367 674	6 571	18 613
Q	12 870 000	4 250	582 146 000	3 028	22 108
M	5 945 500	3 054	983 874 839	1 947	6 043
N	4 576 300	2 566	105 570 071	1 783	43 348
H	3 957 500	2 028	297 191 823	1 951	13 316
G	3 148 060	1 184	400 071 787	2 659	7 869
F	2 312 900	2 101	402 900 000	1 101	5 741
O	1 933 350	2 224	1 224 004 668	869	1 580
D	1 640 000	3 235	732 636 790	507	2 238
K	947 550	1 277	112 408 806	742	7 741
B	608 476	436	81 341 805	1 396	7 480
J	489 000	1 339	134 176 180	365	3 644
I	200 000	318	44 983 744	629	4 446
T	135 000	635	137 698 881	213	980
P	30 580	96	13 579 628	319	2 252
E	—	2 850	461 639 989	—	—
L	—	2 097	270 107 629	—	—
C	—	2	1 621 418	—	—
R	—	—	—	—	—
S	—	—	—	—	—
平均	3 957 893	1 824	394 517 874	$1 605	9 827
中值	1 993 350	2 063	283 649 726	$1 101	6 043

资料来源:COSMOS 公司(1996)

检查这些关于申请成本的结果,以及先前关于处理时间的结果和根据“集中——分散”程度划分出的四组大学,可以看出最分散的大学,其科研申请的单位成本较高,处理时间较短,其申请的经费也较多。根据收集的定性数据,研究小组尝试做出解释:单位成本高,似乎是因为参与科研申请的系过多;同

时，扩大参与也意味着整个大学较短的处理时间和较高的经费额度。需要较多的系参与反映了多样化的组合，包括部门间和不同学科间的组合。这种推测是否正确，或者数据中的人为假象是否会影响结果，还需做进一步研究。

考察申请经费的总金额时需要注意的一个问题是，目前的研究不准备涉及最终获得的经费的多少和频率。申请金额多的高校比申请金额少的高校的"中标"比例更高，这种可能性是存在的。如果果真如此，那么单位成本的回报在申请金额少的大学中也许较低。这个发现可以对仅仅从每项提案的单位成本得出的解释进行修正。因此这种情况值得再做研究……

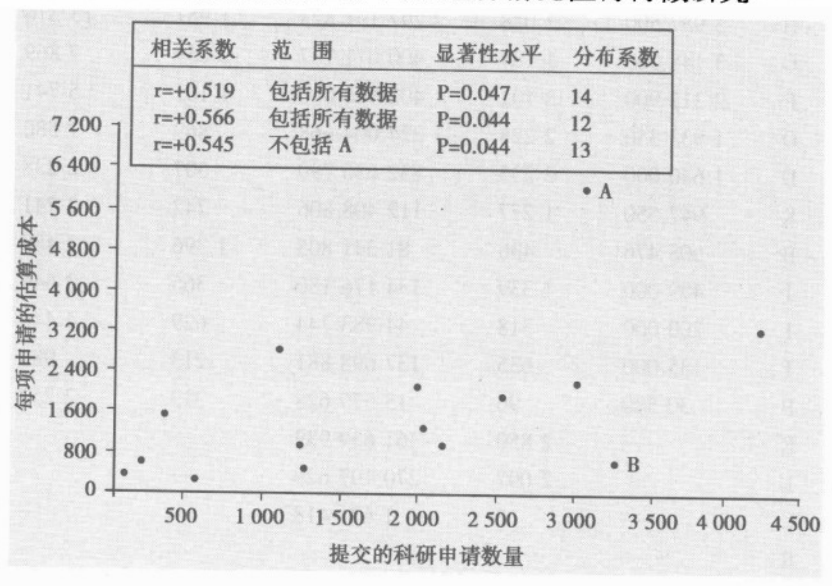


图 9.2 根据科研申请的项数，估算每项申请的成本

第10章 转型公司的案例研究[1]

Case Studies of Transformed Firms

第三类也是最后一类跨案例分析回到了更传统的定性分析上。本研究对14个独立公司进行了案例分析。每个公司都经过筛选,并符合以下两个条件:公司的表现必须达到一定标准,且有足够的证据表明整个公司都发生了转型,而不仅是其运作的某一或某几个方面发生变化。

筛选过程实际上在案例研究实施前就已开始了,接下来的案例研究不完全符合最初的筛选。案例显示,所有这些公司实际上已经满足了第一个条件(相对比较易于满足),但是这些公司中有几个尚未完全转型(相对比较难于满足)。因而跨案例分析以下列方式充分利用筛选过程的意外发现:最初的计划是一系列的直接复现;然而,实际的跨案例分析考虑了转型中的各种情形,将直接和理论复现同时纳入进来(见材料19)。

单个的案例研究试图解释转型过程。跨案例分析的目的则是确定对所有公司而言是否还存在一个更为基础、更为一般的过程。就此而言,跨案例分析的目的与跨案例综合的动机有很大的相似性(见材料20)。

---

①这一篇由罗伯特·K.殷所做的案例分析是下面这个报告的附录: *More Transformed Firms Case Stucdies.* 本篇报告由美国商业部国家标准与技术处于2000年5月出版的,作者为 Gaitherburg 与 Maryland. 收入此书时有少量改动。

材料 19
理论复现

这项关于制造业企业的跨案例分析包含一些已经转型的企业(直接复现,direct replication),还包含一些没有完成转型的企业(理论复现,theoretical replication)。本书就复现逻辑及相应的抽样逻辑已进行过探讨(见材料 13)。然而,直接复现和理论复现的不同之处尚未探讨。

在直接复现中,预期两个或更多案例经历的事件过程极其相似,因而它们在概念意义上(而非字面意义上)重复或复现了彼此的经历。例如,在本章中,9 个最初被认为已转型的公司拥有表 10.3 中列出的转型的必要变化;出人意料的是,另外 5 个公司不符合这种标准。因此,对这两组转型过程的分析就存在不同。预计第一组的 9 个公司(直接)复现相同的转型发生理由,而另一组的 5 个公司则有不同理由(理论复现)。

(如需更多的信息,见:《案例研究:设计与方法》第 2 章之"潜在的多案例研究设计是什么"的相关内容)

材料 20
跨案例分析

正如本书最后三章所说明的,跨案例分析是汇总来自各个案例研究的发现,它是多案例研究的主要形式。这种分析把每个案例研究看做独立的研究,因此该技术与任何其他的综合研究没有什么不同。如果能对大量的案例研究进行分析,那么就能运用与其他综合研究常见的定量技术,例如元分析(meta analysis)。然而,更常见的情况是,案例的数量太少,需要采用其他策略,譬如,汇编词汇表,展示每个个案的数据并从中寻找模式,等等。

(如需更多信息,见:《案例研究:设计与方法》第 5 章之"跨案例分析"的相关内容)

为什么研究转型企业

转型的持久力

对成功实现转型的企业进行研究的兴趣(例如,Garvin, 1993; Hayes & Pisano, 1994; Kotter,1995; Psacale, Milleman, Gioja, 1997; Raynor,1992)出自两个动机:①这种企业能取得世界级的运营水平和商业上的成功;②即使在市场、技术以及其他条件变化的情况下,这种企业也能长期保持世界级的运营水平。

面对市场和技术条件的变化,企业为了保持竞争优势就需要转型,因为这要求企业必须是一个适应性或学习型的组织(Garvin, 1993)。理想的转型不仅要求企业文化和内部系统有明显变化——即从一种状态到另一种状态——而且要求其具有活力,能够不断适应新的环境(Kotter, 1995)。

对转型企业的案例研究

迄今为止,有关转型过程的经验信息还不多。1998 年底至 1999 年初,为了解析中小型制造企业的转型是如何发生的,国家标准与技术学会及“制造业扩展合作伙伴计划”(NIST MEP)[①]委托开展了 14 个案例研究。每个案例涉及一个企业的相关事件与结果。NIST MEP 根据现场调查报告从中筛选并确定了这些案例,每个案例都反映了转型企业的一种类型,且每个企业也都愿意成为案例研究的对象。

表 10.1 列示了 14 个案例的基本特征:名称、位置、开办时间、规模,以及主要产品线。值得注意的是,其中一家企业(Texas Nameplate)在 1998 年获得 Malcolm Baldrige 国家质量奖,成为历史上获得此奖的规模最小的企业。该公司还赢得了很多其他奖项。

---

①案例研究与跨案例分析是 COSMOS 公司为 NIST MEP 所实施的项目的一部分,其目的是强化美国中小制造企业在全球范围内的竞争力。

表 10.1　14 个案例公司:成立时间,员工数量,主要生产线

公　司	创立时间	员工数量	产　品
Boozer Lumber,哥伦比亚,南卡莱罗那州	1946 年建立	145(目前)	当时:电缆,门窗 现在:屋架,护墙板
Breeze-Eastern,新泽西州	1926 年在 Breeze 公司命名下合并。20 世纪 80 年代早期被 Trans-Technology 购买	1973(截至 1998)	直升飞机援救升降机,外围货物挂钩,货物期货机
Dowcraft 公司纽约子公司,Falconer,纽约	1934 年 Jamestown 钢隔板公司购买;1961 年成立 Dowcraft 公司	50(1999 年 1 月)	可移动式钢墙
Dynagear 油泵公司 Maquoketa,爱达荷州	1995 年建立 Hoof 产品生产线;1997 年 Dynagear 公司购买了 Hoof,Hoof 名字改为 Dynagear 油泵公司	137(目前)	当时:调节器,计时设备,油泵 现在:油泵
技术组装公司,密歇根州	未知	70	不锈钢排气系统零件
重大弹簧模锻公司,密歇根州	1960 年合并为重大弹簧和导线产品公司;1985 年被 Jim Zawacki & Ted Hohman 购买,日期未知,名字改为重大弹簧模锻公司	160(1998)	当时:弹簧和电缆线 现在:弹簧模锻
Jacquart 纺织品公司,密歇根州	1958 年创建为兼任贸易公司	52(目前)	宠物床和其他手枪皮套产品

KARLEE 公司，Garland，德克萨斯	1974 年 建立	400（目前）	金属片
MPI，密歇根主要工厂	大约建于 20 世纪 80 年代前，1983 年卖给集团企业；1989 年以 65% 获息卖给日本公司	不足 500	自动零件，如：轮轴控制杆
Rheaco 公司，德克萨斯	年代未知，Rheaco 创建	85（目前）	机械生产与金属加工
Texas 铭牌企业公司，德克萨斯	1946 年建立	66（1988 年 11 月）	金属鉴定与信息标签
UCAR 合成公司，Irvine，加州	1988 年建立	70（目前）	大型组件的精度工具
Venturo 生产公司，Cincinnati，俄亥俄州	年代未知，Venturo 建立，1989 年 Collins 联合公司购买了 Venturo	40（目前）	水电力车载起重机
Williams-Pyro 公司，德克萨斯	1971 年建立	30（目前）	灭火器与连接器

该跨案例分析的主要目的是:①概述每个案例中的转型程度及类型(以积累有关转型构成方面的知识);②分析众多企业中发生转型的动力(以积累将来能提高或促进其他企业转型的有关知识)。

什么是转型企业

转型与(单纯)生产过程改进的对比

对制造企业来说,转型过程不同于单纯的生产过程的技术改进(例如,可参见 Upton, 1995)。技术改进可以是具有重大意义的,涉及新的资本投入,车间的重新设计,生产过程的无缝连接,购置新设备以及其他重要变化等。

技术改进可能会带来生产效率和企业盈利的明显增长。实际上,人们对中小型企业的技术改进有足够多的兴趣,因此早先 NIST MEP 于 1997 年 5 月、1998 年 11 月出版的两项系列案例研究就是以此为主题。然而,虽然意义重大,但单纯的技术改进未必会带来企业文化的变革,也不会产生能够保持转型企业特有的长期竞争力的活力。

企业转型与单纯生产过程改进之间的一个主要差别体现在员工投身于企业重大变革中的参与程度上。尽管两种情形都涉及技能培训,但转型需要赋予员工更多的权力。赋权方式包括共同拥有企业,支持员工参与生产技能外的教育培训(例如,帮助他们获得相当于高中的资格证书),提高工资、福利待遇,改善工作条件,参与公司的管理决策过程(而不仅仅是生产过程)。

例如,采用单元式制造或是其他方式对车间员工进行优化组合(经常能引致分享生产决策、提高生产率等)——并没有伴随人力资源政策的变化——仍然只是生产过程的改进,其本身不会导致企业的转型。同样,没有其他方面的结构性变革而仅对人力资源制度进行改进,也不足以达成转型的目的。

当变革影响到企业的战略管理、营销策略以及应用新的信

息技术,特别是关键管理程序和标准发生变化时,转型的其他特征就显现了。同样,不应把信息技术的变化局限于生产过程中(例如,采用计算机数控设备),而是应该把生产过程与业务和管理系统联系在一起。由此可见,转型的精髓在于整个公司运营的基本组织方式发生改变。仅有生产过程的变革,甚至生产过程与营销方式的双重改变(产品线变化时可能出现这种情形),都不能称其为转型。

转型带来的所有变化不一定会立即显现。但前前后后的所有变革累积在一起,将会逐渐显示出效果,使企业表现出与以往不同的新面貌,最终完成以增强竞争力为目的的重新定位。企业可以通过更名来直观地反映出转型后的公司的新定位。

操作化定义

转型公司的操作化定义是本案例研究的核心,也是当前分析的重点。通过查阅文献和咨询有关专家,研究小组拟定了一个总体框架,以及能表征真正的转型的管理、市场、生产以及营销过程与政策等方面的特征。图 10.1 展示了该框架,它被描述为一个在成功的转型过程中内在相关的一系列变化的逻辑模型。表中第 4 个框列出了 5 类转型事件。这些事件,与其他不确定的变化过程(见第 4 个框中的空白方格)相结合,共同达成了企业业绩的增长(见第 7 个框)。

表 10.2 在空白方格内填入了转型过程中期望的管理、生产、营销过程以及政策的变化。为符合案例研究的要求,企业不但应该在 5 个领域中的至少 4 个领域内发生变革,而且应该在第 6 个领域,即“在过去 5 ~ 7 年的经营业绩”,也有显著变化。最初获得提名的企业名单来自与 NIST MEP 中心有关的顾问和职员。但是,能否获得提名与是否附属于 MEP NIST 中心无关。并且,转型公司的经营业绩应优于仅仅技术改进的公司,最好能能挤进同类企业的前 25% 。

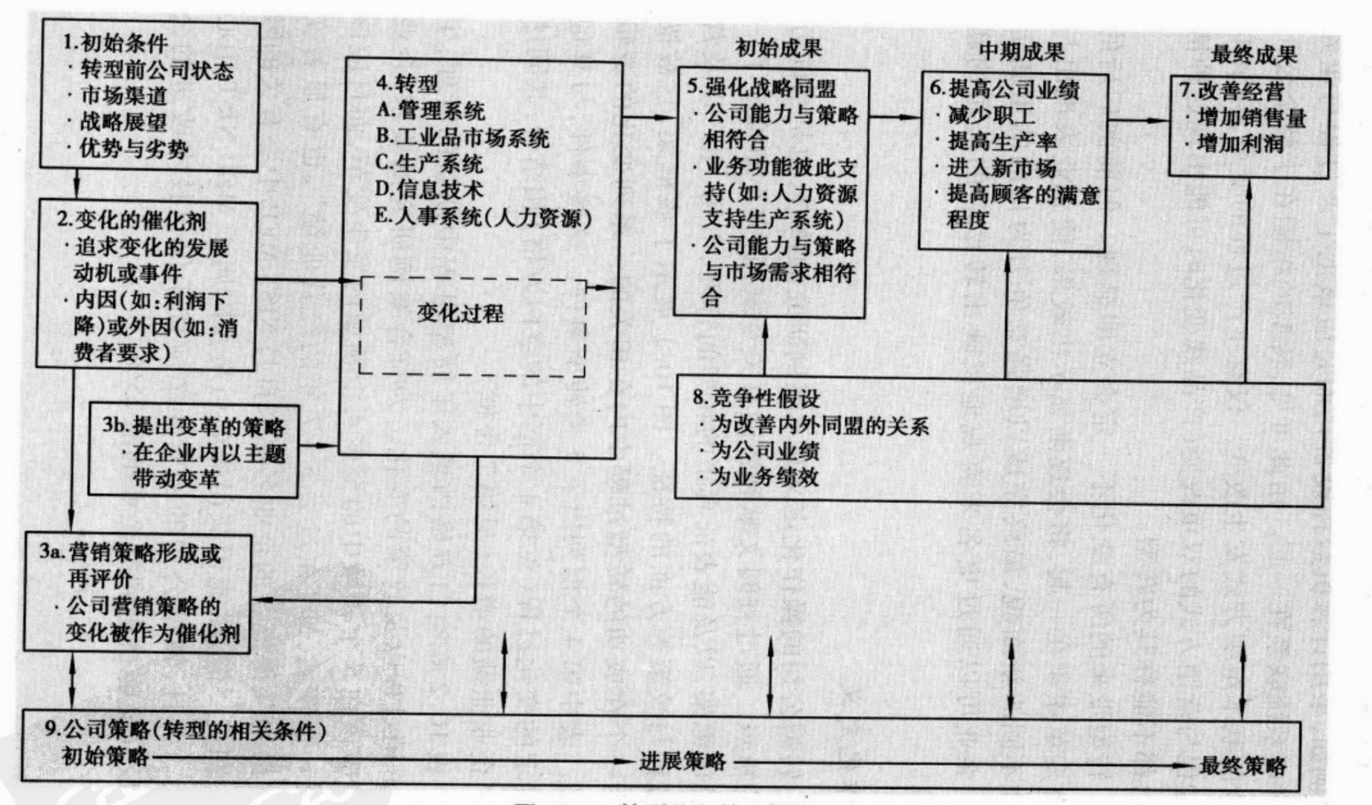


图 10.1 转型公司的逻辑模型

表 10.2 对转型企业而言,期望变化的领域

转型企业是指那些经历广泛的变化,几乎影响各个业务领域,引致商业行为真正改善的公司。制造业领域的专家认为转型可依据下面六种变化类型中的五类判定(第六类是强制性的):

变化类型	变化标准
管理系统	战略规划过程
	业务实施规划程序
	管理信息分析与控制
	组织文化
	融资过程
	行政服务过程
营销与市场	工业市场营销
	消费者分析
	产品开发过程
	销售区域管理
	销售策略与销售渠道管理
	营销规划过程
	广告和促销
生产系统	产品或流程设计
	设备设计
	计划和日程安排过程
	采购计划
	生产控制过程
	质量保障过程
	维护措施
	环境、健康、安全措施
	分配措施
信息技术	通讯基础设施
	数据管理设备
	系统应用
	过程分析或决策支持程序
	公司面临的千年虫(2000 年)问题

续表

变化类型	变化标准
人力资源	人力资源策略与管理 职位设计或分析 雇员招聘或选择程序 补偿津贴与福利 雇员绩效管理 人力资源培训 雇员关系
商业业绩(强制性的): ·在过去的5~7年有大幅度提高	消费者满意 生产率(人均增加值) 销售量 对新顾客销售量 利润

企业经历了哪种转型

汇集从各个案例研究中获得的数据

跨案例分析的第一步,是对每一项案例研究进行仔细的回顾和审查。在回顾和审查时要着重于案例的叙述部分,而不是案例报告中的表格(在多数情况下,表格无法全面反映案例的信息,有时表格内容是对实际情况的片面表达)。以陈述部分为基础,跨案例分析按六个领域(五个组织领域加一个经营业绩领域)汇集有关企业转型的关键信息。

汇集编数据时,还要密切关注转型事件发生的年份。编辑企业转型大事年表的目的有二:①据以计算每家企业转型过程的速度与转型周期方面的代表性数据;②基于结果必须出现在原因之后的假定,大事年表可以表现出转型各事件之间的因果顺序。表10.3极为概括地列出了各个企业转型中的事件序列,有助于从多个案例中总结出转型的共同模式。

跨案例分析中操作性定义的应用

审查完所有的案例后,研究者发现并不是所有的企业都符

合转型公司的标准。按照当前的案例筛选程序——即是否将某个案例纳入研究取决于声称的组织过程,而不仅仅是(业务)业绩——进行筛选时,这样的偏差会经常出现,因此必须宽容这种偏差。在这种设计中,可能要在筛选过程中开展一项完整的案例研究才能获得彻底的和确定的筛选程序,而这是不太可行的。另一方面,正如下面讨论的,那些不符合转型标准的公司也能提供有用的信息。

未完全转型的企业

表 10.3 表明,14 家企业中的 5 家没有达成完全转型,因为他们没有出现表 10.2 中六类变化中的五类变化。在其中 4 个案例(Boozer, Breeze Eastern, Jacquart, Venturo)中,公司即使在生产过程上取得实质性进展——包括进行技能培训和重新安排车间布局——明显的转型实际上很大程度上限于这些(生产)过程。

尽管某些变革在案例研究期间已经处于计划阶段,但这些公司在很多重要方面,如人力资源和公司的重大和广泛的战略规划方面,仍然缺乏变化。因此,也许这些案例未来仍然会继续转型,在将来某一天会达到转型企业的标准。但是,在进行跨案例分析时,这些企业仍应被看做未完成转型过程的企业。

第 5 个案例(UCAR)之所以被认为与上述情况有所不同,是因为这家年轻公司仍处于成长阶段,如:案例研究表明,公司内部文化看起来仍然带有创始阶段的特征。尽管公司在接受研究时已创建 11 年,并呈现出继续发生变化的态势,但是,该公司所谓的变革和一家新设立的公司早期可能发生的转变没有什么两样。从这一意义上讲,该公司没有出现从一种状态到另一种状态的转型,而仍处在起始阶段。

把这 5 家未完全转型的公司同其他公司区别开来的一个重要原因是,在考查转型公司的组织变革过程时,不应把从两组不同的公司获得的信息混淆起来。实际上应当反过来说:5 个案例可能经历了不同的变革过程,可以与其余 9 个案例形成对照。

表 10.3 14 个案例研究概况

公司名称	转型简介	转型过程中首席执行官(CEO)的作用
转型的公司:		
Dowcraft 公司	公司安装新的 CAD 软件,调整销售和营销网络,制订动态的战略规划;建立 ESOP 计划,提供新的培训机会;启用车间楼层工作组;完善带有新的生产控制系统的新生产设备	总裁和 5 名员工购买了控股公司。新的 CEO 上任并督促变革;WNYTDC 帮助确定、应用新的生产操作
Dynagear 油泵公司	公司裁减了 2/3 的生产品线,同时在员工工作环境、工资待遇和参与管理方面进行投入、改善;随后对信息技术(计算机系统)进行了升级;对公司更名;调整销售安排	公司聘用新的 CEO,他为公司变革增添了力量;IMTC 提供了一些帮助
成形技术公司*	因为基本生产原料的变化,公司改变了总运营模式,需要研发部门解决技术性问题;增加职工工资和福利,改善培训以及工作条件,采用逐步改良的管理理念	CEO 研究必需的技术变化(由于顾客需求发生变化),是所有变革的推动力量
Grand Rapids Spring & Stampling 公司	公司重组产品线;安装新生产设备,包括可供所有员工使用的个人电脑;减少与客户数量并密切与其的关系,扩大员工参与生产与管理的机会,增加培训	新的所有者购买了公司,其中之一为新 CEO,成为变革的推动力量;MMTC 在小型公司形成与不断改进方面提供帮助

KARLEE 公司	公司启动了领导小组和战略规划过程,重新确定了与顾客的关系,安装了适应单元生产的新生产设备,继续扩增设备,并建立经营与生产过程相整合的新信息系统	原创始人的配偶承接主要所有权并成为总裁与 CEO,致力于营造领导文化
MPI 公司*	公司建立富有新意的制造单元,改变产品重点,改进市场营销,使工作环境更加公平,实行可参与性的 Kaizen 制度**	内部经理帮助选定新的 CEO(他能调动整个管理阶层),CEO 和新经理成为变革的驱动力量
Rheaco 公司	公司重组生产场所,集中面向少量客户(有利可图的顾客群),安装整合的信息系统,投资于员工培训和内部能力提高	公司创始人的儿子成为 CEO,直面生产问题。TMAC 大力帮助,但 CEO 是战略性规划和转变的推动力量
德克萨斯州 Name-plate 公司	在生产中顾客需求量增大,促使公司安装了新设备,投资进行全面质量管理培训,实现零瑕疵;公司投资员工培训项目及制订战略规划,发起新的市场行动,对计算机系统进行升级	所有者的儿子成为新接管的总裁,实施全面质量管理,把雇员作为公司最重要的资源,管理标准不断提高
Williams-Pyro 公司	公司优化产品设计,实行单元生产,安装计算机化和自动化机器人系统,发展管理团队,营造参与氛围,通过战略规划统一公司的远景目标,开展新的市场活动	新 CEO 接替了已故的前 CEO,努力寻求使生产过程现代化的策略;CEO 是推动力量,但 TMAC 和高级经理也提供了重要的帮助
Boozer Lumber	公司安装新的装配线,后来建立新工厂;工厂员工随着两个工厂合二为一而减少;生产率和生产能力提高;现在正试图在销售领域和公司其他工厂中提高生产效率	新人成为副总裁和 CEO。SCMEP 与 CEO 共同拥有公司,CEO 让 SCMEP 致力于制订标准,规划新工厂

续表

公司名称	转型简介	转型过程中首席执行官(CEO)的作用
未完全转型的企业：		
Breeze-Eastern	公司改变生产程序，力求缩短研制周期、减低生产费用和拖欠比率、加速存货周转和资金流动；重新组织业务开发人员与市场战略；应用无纸化信息管理系统和业绩测量体系，其目的是让部门关注公司目标，而不仅是部门目标	新的 CEO 接管了困境中的公司，缩小公司规模且促使其现代化，重建了管理队伍。管理队伍雇佣和他们工作 14 个月来理清业务策略
Jacquart 纺织品公司	公司重新安排生产流程，实现按时交货，运用 kaizen blitz 改善员工的沟通交流，提出建议，增强他们对管理过程的控制	所有者(也是 CEO)想要改进生产过程，要求 MMTC 提供帮助，后者推荐了 Kaizen blitz 的方法
UCAR 合成公司	公司声称正在不断地转型，没有固定的生产过程、稳定的市场，甚至不存在永久性的厂址；内部文化保留了公司创建时的特征；主要活动包括最大程度地采用新技术；明显延长了员工的工作时间，并且期望他们能更好、更快、更廉价的工作	这家 11 年前成立的公司不断更新其机器设备和计算机；在要求公司制订战略规划后，母公司提供了资金(从 CMTC 得到的资助)

Venturo 生产公司	公司安装 Kanban 即时系统，将生产周期缩短一半，提高职工对生产流程的责任感；节省空间，使公司能够考虑提高生产能力的战略投资；新条形码技术正在考虑之中，以提高对库存的控制和生产效率	母公司并购后，对其进行了调整，优化了流程。新近聘请的生产协调者帮助工厂经理运用 Kanban 系统，IAMS 也提供了某些帮助

CMTC：加利福尼亚生产技术中心
LAMS：高级生产科学研究所
IMTC：爱达荷州制造技术中心
MMTC：密歇根制造技术中心
SCMEP：南卡罗莱纳州制造拓展伙伴
TMAC：德克萨斯州辅助制造中心
WNYTDC：西部新纽约技术开发中心
没提到的中心：KARLEE，Texas Nameplate

* 为保密起见，对提供信息资料的公司采用了化名。

** 校者注：一种经营管理法，注意听取工人的意见并依次为依据逐步完善生产。

转型企业

剩余的这9家企业看起来都符合转型标准，至少在5个领域中的4个显示出重要的变化，也符合强制性的标准——取得了可观的经营业绩。这些变化反映了它们生产运行水平的提高，但也包括下列组织实践或规范的变化：

- Dowcraft 公司：动态战略规划与员工持股计划。
- Dynagear 公司：开放式管理以及共享财务表现数据。
- Forming Technologies 公司：持续的改进，包括广泛的内部改进。
- Grand Rapids 公司：以员工广泛参与为特征的文化以及寻求不断改善。
- KARLEE 公司：小组成员控制公司目标。
- MPI 公司：创新性的生产单元。
- Rheaco 公司：更多关注以顾客为导向的生产。
- Texas Nameplate 公司：持续改进。
- Williams Pyro 公司：战略规划强调公司远景目标的一致。

对于大多数公司而言，转型周期为5年，而 Dynagear，MPI，Williams Pyro 在2～3年内完成了转型。

转型具有共同的条件吗

尽管案例研究的目的并不是要分析企业转型的动机，但本研究确实找出转型过程的一些共同条件。基于此，跨案例分析能检验案例是否共享一个更普遍、更一般的过程。本研究就发现9个转型公司可分为两个子组。

新产品线能促进转型

第一组有3个企业（Dynagear，Forming Technologies，Grand Rapids），它们的转型直接与产品线（Dynagear 和 Grand Rapids）

或原材料(Forming Technologies,从“软”钢到不锈钢)的变化密切联系。反过来,产品上的变化伴随着或者要求企业在生产过程、营销策略、战略规划以及相关技术与人力资源支持方面的广泛变革。Dynagear 公司和 Grand Rapids 公司的产品线变化如此之大,以至这两家公司都更改了名称。这种情况在其他 7 个公司中没有出现(尽管一家公司在转型过程开始前,已做了更名。)

希望提高生产率也能促进转型

其他 6 家公司是第二组,它们的转型不是因产品线或原材料的变化(尽管产品结构也可能发生了变化),而是通过对生产过程的大幅度改造、人力资源与技术资源的优化组合等实现转型,以提高生产效率。

对这两类公司进行区分具有重要意义,因为尽管许多公司想成功实现转型,但并非所有公司都有机会或需要改变产品线或原材料。第二组的情况表明,产品线和原材料的变化对转型过程而言并非必要条件。事实上,转型的魅力在于其产品线不变的前提下,知道如何改变一个企业,提高生产效率,优化企业文化。

作为启动事件的首席执行官(CEO)变动

对两组案例的跨案例分析发现,转型过程最先始于 CEO 的更换,9 家转型企业中有 8 家出现了这种情况(只有 Forming Technologies 例外,其 CEO 的儿子推动了转型进程,之后他又在企业转型快结束时买下了父亲的财产)。更换 CEO 的原因有多种。某些企业被新的所有者收购(Dynagear and Grand Rapids)。另一些企业,父亲的产业被儿子继承(Rheaco 和 Texas Nameplate),或被配偶继承(KARLEE 和 Willianms Pyro),或出现了一批 CEO 继承者(Dowcraft 和 MPI)。

案例研究中的事件表明,新的 CEO 具有发起和维系一个转型过程的雄心、才能和视野。在较小型的公司中,CEO 具有重要的影响力;在一些较大的企业(9 个企业中只有 2 个拥有 200 人以上的员工),CEO 与高层管理者携手影响变革。

在尚未完全实现转型的公司中,5 个案例中有 3 个的 CEO 或所有者是新的。由此,一个有趣的可能性是:CEO 的更换对公司转型来说是必要条件而不是充分条件。

CEO 的视野与其后的行动

首先,生产过程的改进与生产效率的提高是 CEO 的工作重点。同样重要的是 CEO 在推动或实施战略规划或文化变革进程等方面的能力,帮助公司实现多种目标,诸如环境保护、持续改进、从生产驱动型到顾客导向型的转变,"掌舵者"的提升,或增强员工的士气,拓展公司的理念。相对而言,在未完全转型的公司中,CEO 或其所有者对公司整体战略的认识要差一点,他们常常靠顾问或外面的专家,实施局部的改进。

其次,对于 9 个案例中的 8 个案例,生产变化或战略规划(或两者)实质上意味着将控制权和责任分散到车间,无论这是通过生产单元、车间工作小组、小型公司、还是员工委员会实现的。但是,这种分权管理行为在未完全转型的公司中并不明显。

外部技术支持与 CEO 的领导

第三,转型公司的另一种情况与 CEO 接受外部技术顾问的指导有关。在成功转型及未完全转型的公司中,都经常出现 CEO 寻求外部专家技术支持的现象。在许多情况下,企业接受的外部技术指导是由 NIST MEP 组织的产能扩展中心提供的,但是,研究者并不因为某企业接受过该中心的指导而把其作为案例加以研究。

然而,它们之间的差距在于:在实现转型的公司中,CEO 会更积极地确定或引导外来专家的工作,而在未完全转型的案例中,外来专家比 CEO 发挥了更大作用。例如,在未完全转型的 5 个公司中,至少有 4 个公司的转型过程是由外来顾问主导或提出转型计划的——例如,新工厂设立、SWOT 分析、Kaizen 快速培训计划、Kanban 即时生产系统等。

未来有待解决的问题

从以上分析可知，一个公司实现转型的大致过程是：新的 CEO 制订一套战略规划或整体方案，把控制权下放到车间，实现生产过程的改进；CEO 能够主导外部专家的工作，而非由外部专家主导 CEO。需要从转型过程中寻找更多的线索才能补充完善上述过程。例如，本案例并没有系统地探究以下或许很重要的环节，如：MRP 系统、ISO 9000 或相关认证、清洁工厂或其他环保计划、员工激励机制、其他关键岗位的人事变动或其他人事或管理制度方面的变化。这些课题有待于更深入的研究。

转型的大致过程表明，企业转型的一个关键因素在于更换 CEO，而不是对现任者进行培训、提高。跨案例分析的证据也表明，公司转型与公司“重组”或“并购”之间并不存在显著差别。该发现在其他转型公司中是否正确也亟待在未来接受检验。

同时，CEO 的视野和转型的决心也给国家技术标准研究院生产合作伙伴提出了一个有关向公司提供技术支持的重要问题：如何预先判断新的 CEO 或现任 CEO 是否有能力并且有决心领导公司进行转型。同样，国家技术标准研究院生产合作伙伴或其他顾问应如何有效参与并促使 CEO 愿意实施并带领公司实现转型。

小结：关于转型企业的一般经验

近来的一系列案例研究业已表明转型过程不同于传统的制造过程的技术改进。通过对 9 家转型企业和另外 5 家未完全转型企业的跨案例分析（见材料 21），研究者获得的实证数据支持如下结论：

转型企业能成功地在整个企业完成大幅度的变革，并由此显著且持久地提高企业的经营业绩。进而言之，尽管公司产品线或原材料的变化能够推动转型进程，但无论有无这类变化，

转型过程都能完成。

14 个案例中的 9 个案例符合转型标准,其他 5 个被认为是不彻底的转型。9 个转型公司都在大约 5 年多的时间里完成了转型,而其中的两个公司似乎在 2 ~ 3 年的时间内就完成了转型。

从这 9 个案例可以看到,转型的典型情况是:始于公司 CEO 的人事变动,接下来出现一系列能够反映新 CEO 雄心、才能与视野的行动,这些行动包括生产过程中的重大技术改进、重视企业战略规划、文化改良或其他相关过程。

材 料 21
逻辑实证主义

本书所有章节说明了如何通过收集与分析实证数据进行案例研究。各种发现和结论都源于这些数据。逻辑实证主义是支持这种研究实践的哲学思想流派,它是自然科学的基础。

传统上,案例研究并不被认为是一种逻辑实证主义的方法。相反,有些人认为根据研究者的直觉和想法也可以实施案例研究——而无须实证数据的印证。在科学方法之外,实证结果是形成结论的另一个根本不同的方法。然而本书及其姊妹篇(殷,2003)都没有阐述该方法。我们的思路是把案例研究法置于科学方法框架内——形成假设,收集实证数据,然后基于数据得出结论。因而,实证结果并不是科学,而是对科学方法的模仿。

(如需更多信息,见:《案例研究:设计与方法》,第 1 章)

转型还包括向车间生产班组下放自主权,并赋予更多责任(如果这些工作无法在整个企业范围内开展的话)。正如前面提及的,在 5 个未完全转型的案例中没有出现明显的分权行为。尽管那些案例在生产过程中经历了实质性的改进——包括对车间布局的重新安排、生产环节的无缝连接,或新生产设备的引入——但仅仅这些改进不足以转变为战略规划或权力下放。

参考文献

Academy for Educational Development(AED). (1995). *Technical assistance briefing book for community planning groups.* Washington, DC: Author.

Bickman, Leonard. (1987). The functions of program theory. In L. Bickman (Ed.), *Using program theory in evaluation: New directions for program evaluation* (pp. 5-18). San Francisco: Jossey-Bass.

Centers for Disease Control and Prevention. (1998, February). *External review of FY98 HIV prevention cooperative agreement applications: Summary of process and findings.* Atlanta, GA: Author.

Chen, Huey-tsyh. (1990). *Theory-driven evaluations.* Newbury Park, CA: Sage.

Chen, Huey-tsyh, & Rossi, Peter H. (1989). Issues in the theory-driven perspective. *Evaluation and Program Planning*, 12 (4), 299-306.

COSMOS Corporation. (1985, December). *Attracting high-technology firms to local areas: Lessons from nine high-technology and industrial parks.* Bethesda, MD: Author.

COSMOS Corporation. (1986, September). *Managing for excellence in urban high schools: District and school roles.* Bethesda, MD: Author.

COSMOS Corporation. (1989, September). *Interorganizational*

partnerships in local job creation and job training efforts: Six case studies. Bethesda, MD: Author.

COSMOS Corporation. (1996, November). *The National Science Foundations FastLane System baseline data collection: Cross case report.* Bethesda, MD: Author.

COSMOS Corporation. (1999, July). *Final report for the evaluation of the CDC-supported technical assistance network for community planning.* Vol. I. *Bethesda*, MD: Author.

COSMOS Corporation. (2001, March). *National evaluation of the local law enforcement block grant program: Final report for Phase I. Bethesda*, MD: Author.

Downs, George W., Jr., & Mohr, Lawrence. (1976, December). Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*, 21, 700-714.

Garvin, D. A. (1993, July-August). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 78-91.

Cinsburg, Alan L. (1989, December). Revitalizing program evaluation: The U. S. Department of Education experience. *Evaluation Review*, 13, 579-597.

Glaser, Barney G., & Strauss, Anselm L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.* Chicago: Aldine.

Gries, David. (1987, February). Final grant report for National Science Foundation Award No. DCR81-05763 to Cornell University.

Hayes, R. H., & Pisano, G. p. (1994, January-February). Beyond world class: The new manufacturing strategy. *Harvard Business Review*, 77-86.

Kotter, J. P. (1995, March-April). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 59-67.

Mohr, Lawrence. (1978, July). Process theory and variance theory in innovation research. In Michael Radnor et al. (Eds.), *The diffusion of innovations: An assessment.* Evanston, IL:

Northwestern University.

National Commission on Neighborhoods. (1979, March). *People, building neighborhoods.* Washington, DC: U. S. Government Printing Office.

National Institute of Standards and Technology (NIST). (1999. April). *Transformed firms case studies.* Gaithersburg, MD: U. S. Department of Commerce, NIST.

Ogawa, Rodney T., & Malen, Betty. (1991, Fall). Towards rigor in reviews of multivocal literatures: Applying the exploratory case study method. *Review of Educational Research*, 61, 265-286.

Pascale, R., Milleman, M., & Gioja, L. (1997, December). Changing the way we change. *Harvard Business Review*, 127-139.

Pyecha, John N., et al. (1988). *A case study of the application of noncategorical special education in two states.* Research Triangle Park, NC: Research Triangle Institute. (Robert K. Yin collaborated in the design, conduct, and analysis of the research.)

Raynor, B. (1992, May-June). Trial-by-fire transformation: An interview with Globe Metallurgical's Arden C. Sims. *Harvard Business Review*, 117-129.

Trochim, William M. K. (1989). Outcome pattern matching and Program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 355-366.

Upton, D. M. (1995, July-August). What really makes factories flexible. *Harvard Business Review*, 74-84.

U. S. General Accounting Office (GAO). (1987, April/1991). *Case study evaluations. Washington*, DC: U. S. GAO, Program Evaluation and Methodology Division.

Wholey, J. (1979). *Evaluation: Performance and promise.* Washington, DC: The Urban Institute. Yin, Roberk K. (1981a, September). The case study as a serious research strategy. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 3, 97-114.

Yin, Robert K. (1981b, March). The case study crisis: Some answers . *Administrative Science Quarterly*, 26, 58-65.

Yin, Robert K. (1981c, January/February). Life histories of innovations: How new practices become routinized. *Public Administration Review*, 41, 21-28.

Yin, Robert K. (1991, Fall). Advancing rigorous methodologies: A review of "Towards rigor in reviews of multivocal literatures," *Review of Educational Research*, 61, 299-305.

Yin, Robert K. (1982, September/October). Studying Phenomenon and context across sites. *American Behavioral Scientist*, 26, 84-100.

Yin, Robert K. (1984/1989/1994). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Yin, Robert K. (1992). The role of theory in doing case studies . In Huey-styh Chen & Peter H. Rossi (Eds.), *Using theory to improve program and policy evaluations* (pp. 97-114). Westport, CT: Greenwood Publishing.

Yin, Robert K. (2000). Cross-case analysis of transtormed firms. In *More transformed firms case studies* (pp. 109-123). Gaithersburg, MD: U. S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.

Yin, Robert K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, Robert K., & Gwaltney, Margaret K. (1981, June). Knowledge utilization as a networking process. Knowledge: *Creation, Diffusion, Utilization*, 2, 555-580.

Yin, Robert K., & Moore, Gwendolyn B (1998, Fall). Lessons on the utilization of research from nine case experiences in the natural hazards field . *Knowledge in Society: The International Journal of Knowledge Transfer*, 1, 25-44.

Yin, Robert K., & White, J. Lynne. (1985). Microcomputer implementation in schools: Findings from twelve case studies. In Milton Chen & William Paisley (Eds.), *Children and*

microcomputers: Research on the newest medium (pp. 109-128). Beverly Hills, CA: Sage.

Yin, Robert K. et al. (1979). *Changing urban bureaucracies: How new practices become routinized. Lexington*, MA: Lexington Books.

